



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Recursos Humanos

Proyecto de Grado

“Evaluación de desempeño 180° sobre competencias conductuales para Comunicaciones Tecnológicas S.R.L.”

Alumno:

Alfonso Ontiveros, Miguel Alejandro. D.N.I: 37.134.916

Tutor:

Dolgonos, Adrián.

2021

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a todos los integrantes de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L., por su buena predisposición para compartir información y brindarse en todo momento a participar en los diferentes procesos que me permitieron realizar este trabajo final de grado, sobre todo a los integrantes de su línea de operaciones.

A mi tutor Dolgonos Adrián por guiarme en este proceso con profesionalismo y mucha paciencia ante las diferentes etapas del trabajo final de grado.

Finalmente a todo el personal del Instituto Universitario Aeronáutico que hace posible día a día un ambiente de aprendizaje, conocimiento y respeto mutuo.

Dedicatorias

A mi Mamá y mi Hermano que me acompañan día a día y han hecho posible mi formación como persona y profesional.

A mi cuñado Cristian Ferreyra que permitió el contacto con la empresa y me dio su ayuda desinteresada en este trabajo final de grado.

Por último quisiera agradecer al personal de cardiología del hospital privado por su atención y cuidado durante un momento difícil de salud que me tocó atravesar y también a mis familiares y amigos por su apoyo y acompañamiento durante este momento.

A todas las personas que me permitieron llegar a este momento de mi vida y a entender que si se cree y se trabaja, se puede.

Resumen

El presente Proyecto de Grado se corresponde con la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos para el Centro Regional Universitario Córdoba – IUA.

La empresa seleccionada es Comunicaciones Tecnológicas S.R.L., en un primer contacto con la misma uno de sus representantes indicó que durante el primer semestre del año 2019 el Grupo Cablevisión decidió comprar la compañía. Entre las condiciones del acuerdo, el Grupo Cablevisión solicitó un informe de desempeño de los colaboradores de la línea de operaciones de Comunicaciones, ya que considera incorporar en su nómina a quienes demuestren un alto desempeño conductual.

La empresa aceptó la condición y tuvo la obligación de realizar una evaluación de desempeño que será registrada en el legajo de cada colaborador.

Es por ello que el objetivo general que se estableció para el trabajo fue proponer un sistema de evaluación de desempeño 180° para medir las competencias conductuales del puesto de representante de atención al cliente de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L.

El trabajo se trata de una propuesta de intervención de tipo profesional cuyo enfoque es mixto-descriptivo, los datos provienen de fuente primarias, el objeto de estudio del trabajo son las competencias conductuales de la línea de operaciones, la población de estudio está conformada por todos los colaboradores de operaciones.

Por último, la estructura del trabajo se divide en cinco capítulos, distribuidos de la siguiente manera: en el primer capítulo se delimita la situación eje del trabajo, el segundo capítulo integra el marco teórico de los conceptos, el capítulo tres describe el marco metodológico del trabajo de intervención, el capítulo cuatro reúne el proceso de análisis y diagnóstico organizacional y el capítulo cinco contiene la propuesta de intervención para Comunicaciones Tecnológicas S.R.L.

Índice

| | |
|---|----|
| Agradecimientos | 1 |
| Dedicatorias | 2 |
| Resumen | 3 |
| Introducción..... | 7 |
| Capítulo 1: Delimitación del problema del trabajo | 9 |
| 1.1 Presentación de la empresa..... | 9 |
| 1.2 Misión..... | 9 |
| 1.3 Visión | 9 |
| 1.4 Estructura Organizacional | 10 |
| 1.5 Situación eje del trabajo | 12 |
| 1.6 Objetivos..... | 12 |
| 1.6.1 Objetivo General..... | 12 |
| 1.6.2 Objetivos específicos | 12 |
| 1.7 Alcance | 12 |
| 1.8 Factibilidad y Pertinencia | 13 |
| 1.9 Justificación..... | 13 |
| Capítulo 2: Marco Teórico | 16 |
| 2.1 Gestión por competencias..... | 16 |
| 2.2 Competencias | 16 |
| 2.3 Evaluación del desempeño | 16 |
| 2.3.1 Desempeño efectivo y potencial | 17 |
| 2.3.2 Objetivo | 17 |
| 2.3.3 Elementos de la evaluación de desempeño..... | 18 |
| 2.3.4 Responsabilidad de la evaluación | 20 |
| 2.3.5 Autoevaluación | 20 |

| | | |
|---|--|----|
| 2.1.1.1 | Evaluación del supervisor directo | 22 |
| 2.1.2 | Metodología de evaluación del desempeño | 23 |
| 2.2 | Evaluación de desempeño 180° | 24 |
| 2.2.1 | Evaluadores..... | 25 |
| 2.3 | Descripción y Análisis de Puestos..... | 25 |
| 2.3.1 | Descripción de puestos | 25 |
| 2.3.2 | Análisis de puestos..... | 26 |
| 2.4 | Cultura Organizacional..... | 29 |
| Capítulo 3: Marco Metodológico | | 31 |
| 3.1 | Objeto de estudio y tipo de intervención..... | 31 |
| 3.2 | Enfoque y fuente de datos | 31 |
| 3.3 | Población, muestra y unidad de análisis..... | 31 |
| 3.4 | Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 31 |
| 3.5 | Proceso metodológico | 32 |
| Capítulo 4: Procesamiento de los datos relevados..... | | 34 |
| 4.1 | Gerencia de Customer | 34 |
| 4.2 | El puesto de Representante de Atención al Cliente..... | 35 |
| 4.2.1 | Descripción del puesto..... | 35 |
| 4.3 | Proceso de evaluación de desempeño..... | 36 |
| 4.4 | Relevamiento del desempeño de los colaboradores | 42 |
| Diagnóstico..... | | 42 |
| Capítulo 5: Propuesta | | 45 |
| 5.1 | Proceso de Evaluación de Desempeño 180° | 45 |
| 5.2 | Objetivo | 45 |
| 5.3 | Metas cuantitativas | 45 |
| 5.4 | Programa de acción | 45 |

| | | |
|-------|---|----|
| 5.4.1 | Comunicación, integración y participación | 45 |
| 5.4.2 | Criterios Conductuales para la evaluación..... | 45 |
| 5.4.3 | Escala Conductual..... | 48 |
| 5.4.4 | Informes de evaluación | 50 |
| 5.5 | Procedimiento de evaluación..... | 51 |
| 5.6 | Modelo de aplicación práctica..... | 54 |
| 5.7 | Cronograma de implementación..... | 58 |
| | Conclusión..... | 58 |
| | Bibliografía..... | 60 |
| | Anexo I: Ficha de Observación | 63 |
| | Anexo II: Entrevista a Supervisores | 64 |
| | Anexo III: Encuestas a colaboradores | 65 |

Introducción

Debido a los cambios que se presentaron en las empresas a nivel mundial a partir de los años ochenta, la exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y reducción de costos, generó la necesidad de establecer ventajas competitivas para prevalecer en el mercado basadas en el factor humano y no en los activos físicos. Las ventajas competitivas se comienzan a generar a través de la contribución que efectúan las personas a favor de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta esto, es que surge el enfoque de competencias para la gestión de los recursos humanos. Las competencias hacen referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el trabajo. La gestión por competencias es un modo de Administración o de gestión de los recursos humanos cuya característica fundamental es que logra alinear los recursos humanos a la estrategia de negocios de la organización (Fernández, 2005).

El enfoque de competencias abarca todos los procesos de recursos humanos tales como: selección, remuneraciones, formación, planes de sucesión y evaluación de desempeño. En cuanto a la evaluación de desempeño por competencias, ésta se basa en la observación de conductas. La conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. Este concepto aplicado a la evaluación de desempeño, elimina los valores subjetivos, constituyendo la principal ventaja de este tipo de evaluación con respecto a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

Las organizaciones definen los perfiles de competencias para cada puesto, es decir determinan cuáles son las competencias necesarias que debe tener la persona que ocupa un determinado puesto para que se desempeñe adecuadamente. Esto permite alinear el desempeño individual a la estrategia general de la organización, ya que se van a definir las competencias necesarias para cada puesto teniendo en cuenta hacia donde pretende dirigirse la organización.

Los resultados de la evaluación de desempeño por competencias no solo le permiten a los directivos de una organización conocer el nivel de desempeño de los empleados en forma objetiva y la diferencia de ese desempeño con los requerimientos del puesto, sino que además proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos. Permite determinar los puntos débiles del desempeño de una persona y a partir de esto establecer planes de capacitación. Además, permite definir planes de sucesión de

manera objetiva determinando quién tiene las competencias desarrolladas para acceder a un puesto con mayores requerimientos de desempeño, o cuáles son las competencias que debe desarrollar un empleado requeridas para lograr una promoción.

Por lo tanto, la evaluación de desempeño no solo es una herramienta de control, sino de análisis y de desarrollo de los recursos humanos, permitiendo alinearlos con la estrategia organizacional (Chiavenato, 2009).

Capítulo 1: Delimitación del problema del trabajo

1.1 Presentación de la empresa

A solicitud de uno de sus responsables, se resguarda la identidad de la empresa y se le asigna el nombre de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. para el presente trabajo.

La empresa está constituida con aportes nacionales, tiene un alcance a nivel inter provincial para Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe.

Como actividad principal presta servicio de telecomunicaciones y como actividad secundaria, comercializa productos telefónicos.

Actualmente cuenta con una nómina de 120 empleados y 6 sucursales de atención al cliente distribuidas en las ciudades principales.

En la Provincia de Córdoba, dispone de 38 colaboradores que llevan adelante el servicio de atención al cliente y ventas por medio de las sucursales instaladas en esta provincia.

Sus servicios se basan en:

- Conexión wifi
- Telefonía móvil
- Soporte de comunicaciones
- Atención al cliente
- Accesorios

1.2 Misión

“Unimos personas, empresas y comunidades a través de América Latina y reinventamos cómo se comunican y mantienen cerca de lo que más quieren” (Comunicaciones Tecnológicas S.R.L., 2021).

1.3 Visión

“Ser la compañía de telecomunicaciones más admirada y confiable, reconocida por su excelente servicio, innovación y contribución a las comunidades que servimos” (Comunicaciones Tecnológicas S.R.L., 2021).

1.4 Estructura Organizacional

El organigrama provisto por la empresa es el siguiente:

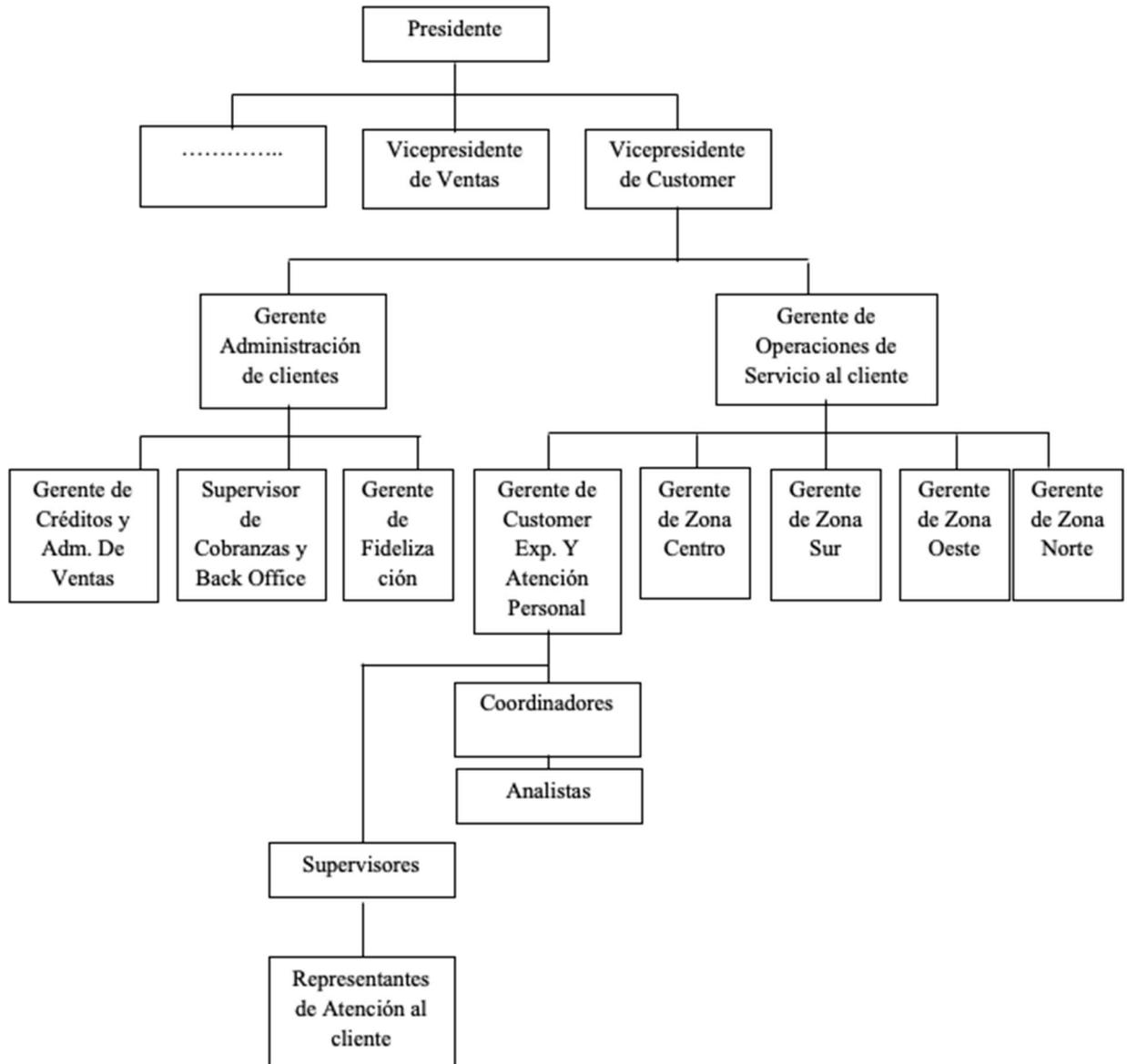


Gráfico nº 1: Estructura Organizacional de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L.

Fuente: Comunicaciones Tecnológicas S.R.L., 2019.

En base a las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin, en su libro "Organización de Empresas", y Elio Rafael de Zuani, en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones", se puede establecer que la estructura organizacional de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. es la siguiente:

| Variables | Descripción |
|--|---|
| Naturaleza | Micro administrativo por corresponder a una sola organización refiriéndose a ella en forma global. |
| Por su finalidad | Es informativo ya que se diseñó con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas, lo que permite una visualización rápida y comprensible de las áreas que integran la empresa. |
| Por su ámbito | Es un organigrama general, ya que muestra los departamentos en forma global sin especificar los sub-departamentos que integran cada área, sirve para identificar las tareas que se realizan pero no contiene más especificaciones. |
| Por su contenido | Es integral, debido a que representa gráficamente las unidades administrativas por sus relaciones jerárquicas. |
| Por su presentación o disposición gráfica | Es un organigrama vertical porque presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada hacia abajo. |

1.5 Situación eje del trabajo

En un primer contacto con la empresa y según declaraciones de uno de sus representantes, éste indicó que durante el segundo semestre del año 2020 el Grupo Cablevisión decidió comprar Comunicaciones Tecnológicas S.R.L.

Entre las condiciones del acuerdo, el Grupo Cablevisión solicitó un informe de desempeño de los colaboradores de la línea de operaciones de la otra compañía, ya que es la que mayor cantidad de empleados registra.

Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. aceptó la condición y ahora tiene la obligación de entregar un informe de desempeño que será registrada en el legajo de cada colaborador.

A su vez, el representante de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. indicó que no tienen confeccionado un procedimiento para realizar esta tarea, por lo cual, se considera pertinente el desarrollo de una propuesta de intervención.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

“Proponer un sistema de evaluación de desempeño 180° para medir las competencias conductuales del puesto de representante de atención al cliente de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. que se incorporarán al Grupo Cablevisión en el 2022”

1.6.2 Objetivos específicos

- Describir y analizar el puesto de “representante de atención al cliente”.
- Enunciar las competencias conductuales a evaluar.
- Definir los parámetros de evaluación.
- Programar el cronograma para el desarrollo de la actividad.
- Detallar el presupuesto del sistema.

1.7 Alcance

- Temporal: el proceso de recolección y análisis de datos tendrá lugar entre los meses de abril y agosto de 2021.

- Organizacional: alcanza al puesto de representante de atención al cliente de la línea de operaciones de la empresa.
- Conceptual: competencias conductuales y evaluación de desempeño.

1.8 Factibilidad y Pertinencia

El desarrollo del presente trabajo fue factible ya que la empresa seleccionada estaba dentro del alcance del interventor para realizar las visitas y entrevistas necesarias para obtener datos.

A su vez, para los procesos de recolección de datos se dispuso del soporte tecnológico y canales digitales como: mails y la opción de Google para desarrollar planillas online que permitieron la transmisión de datos más eficiente.

A nivel conceptual se encontró bibliografía suficiente como soporte para la construcción del Marco Teórico y que acompañó el desarrollo completo de la intervención organizacional.

Por último, la pertinencia del trabajo radica en la importancia que representa en el ejercicio profesional de un Licenciado en Recursos Humanos el diseño de programas de evaluación de desempeño como herramienta de gestión estratégica en la Administración de Recursos Humanos.

1.9 Justificación

Idalberto Chiavenato plantea que “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo” (Chiavenato, 2007, pág. 365). En general, los principales beneficiarios son el individuo, el supervisor/ y la organización.

A continuación se mencionan los beneficios de la evaluación de desempeño para el jefe del evaluado:

- Evaluar de mejor manera el desempeño y comportamiento de sus subordinados. Esto se logra mediante la utilización de factores de evaluación y de un sistema de evaluación diseñado para evitar mediciones subjetivas.
- Proponer medidas y planes de acción destinadas a mejorar el desempeño de sus subordinados.

- Forjar una comunicación más abierta con sus subordinados para que comprendan la evaluación como un sistema objetivo, mediante el cual pueden conocer cuál es su desempeño.

Los beneficios que conlleva la evaluación de desempeño para el evaluado son los siguientes:

- Conocer las reglas del juego, es decir, en base a qué se evalúa su desempeño, qué es lo que la empresa valora en sus empleados.
- Conocer qué espera su supervisor directo de él, cuáles son sus expectativas acerca de su desempeño y cuáles considera que son sus fortalezas y debilidades.
- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos de su propia cuenta, etc.).
- Autoevaluar y autocriticar su desempeño, reforzando su auto concepto.
- El sistema estimula la capacitación entre los empleados, la mejora de su desempeño y la preparación para las promociones.

Algunos de los beneficios para la organización, que lleva a cabo un procedimiento de evaluación de desempeño, son:

- Poder evaluar el potencial de cada empleado y definir la contribución de cada uno de ellos al logro de los objetivos organizacionales.
- Poder identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad (ya sea para mejorar los puntos débiles de su desempeño actual o para acceder a un puesto con requerimientos distintos), e identificar a personas claves que tienen las condiciones necesarias para ser promovidos.
- Poder dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados de desarrollo personal, mejorando las relaciones humanas en el trabajo, aumentando la motivación y estimulando la productividad.

- Señalar con claridad a los individuos qué se espera de ellos.

Capítulo 2: Marco Teórico

En esta sección se integra la teoría respecto a la gestión por competencias y la evaluación de desempeño.

2.1 Gestión por competencias

El desempeño de los colaboradores dentro de una organización no tendría sentido en sí mismo si no estuviesen estandarizado previamente y aunado a los objetivos estratégicos de la empresa. Es aquí donde el área de Recursos Humanos puede tomar protagonismo, convirtiéndose en el mediador que codifique las expectativas de la organización y aquello que puede entregar o aportar el trabajador.

Gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando el modelo de competencias se diseña de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la empresa como para los colaboradores que allí se desempeñan (Alles, 2015).

2.2 Competencias

Moreno (2003) explica que las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan en el contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad.

2.3 Evaluación del desempeño

Según Milkovich y Boudreau (1994:165) la evaluación del desempeño “es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo”.

A su vez Certo (1994:280) define a la evaluación del desempeño como “el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo”.

Para el presente trabajo el concepto de evaluación de desempeño que se aborda es

la de Paulo Reis (2007:45) quien explica que es “una apreciación metodológica, periódica, estandarizada y cualificada del valor demostrado por un individuo en su puesto de trabajo, desde el punto de vista de la organización donde trabaja”. Busca mejorar los resultados obtenidos por el esfuerzo individual y conjunto, premiar buenos niveles de desempeño y desarrollar competencias teniendo en cuenta esas mejoras.

En otras palabras, la metodología de evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros cuantitativos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

2.3.1 Desempeño efectivo y potencial

Según Reis (2007) lo que se evalúa es el desempeño efectivo, que implica:

- Características personales: autonomía, iniciativa, creatividad.
- Comportamientos Observables: cumplimiento de reglamentos, apoyo a compañeros, delegación.
- Cumplimiento de Objetivos.

Desempeño potencial: cualidades necesarias, deseos y aspiraciones, proyectos de desarrollo personal y profesional, evaluaciones y retribuciones obtenidas, progresos en el último periodo de evaluación.

2.3.2 Objetivo

Su finalidad principal es de guía para el logro de la estrategia de la organización. Se formulan de arriba hacia abajo, es decir que deben estar fijados por la dirección, gerencia y jefatura siempre teniendo en cuenta que estos objetivos sean formulados con una visión en los procesos horizontales de la organización y así abarcar el cien por ciento

de los procesos y personas en búsqueda de una administración por objetivos (Cravino, 2014).

2.3.3 Elementos de la evaluación de desempeño

Para el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño adecuado, según indica Reis (2007) se deberá tener en cuenta:

- Cultura organizacional favorable y comunicación jefe-colaborador

Es indispensable que la organización tenga definido previamente lo que esperan de los comportamientos de las personas dentro de la empresa. Definición de cuáles son las tareas que deben ser desarrolladas por la empresa para alcanzar las metas definidas. La definición de la misión de la empresa, la construcción del plan estratégico y el camino para alcanzarlos.

Reforzar la cultura de desempeño profesada por las organizaciones actuales, que consiste en premiar o no a sus empleados, en función de que efectivamente realizan o no los objetivos previamente definidos.

- Utilidad de la herramienta para supervisores y colaboradores

Por los líderes: mejorar la objetividad en la apreciación y recompensa de los trabajadores, conocer y aprovechar mejor el potencial del equipo, reforzar la orientación a objetivos, mejorar la comunicación.

Para los colaboradores: perfeccionar el conocimiento sobre lo que la empresa valora en su trabajo, optimizar la noción de sus fortalezas y lograr una mayor implicación personal en aumentar su desempeño, tener una oportunidad de comunicarse franca y directamente con el jefe directo, tener una oportunidad de desarrollo profesional y de progresar en la carrera.

- Coherencia con los instrumentos de la dirección de recursos humanos

Esta instancia refiere a la implicancia de todos los procesos de recursos humanos en conjunto y de la mano con el desempeño de los colaboradores, en base a esto se definirá o se hará soporte en remuneración acorde, diseño de funciones, procesos de selección, formación y desarrollo correspondiente, mercado laboral, premios e incentivos, carrera profesional, entre otros.

- Presupuesto que soporte las decisiones de un premio/incentivo

El tipo de recompensa para quien es evaluado es el inicio de un proceso de evaluación de desempeño, la expectativa recae necesariamente sobre el tipo de recompensa que la empresa será capaz de atribuir.

- Diseño de funciones favorables a la evaluación

Las funciones deben ser diseñadas en un sentido propicio al dominio de las competencias técnicas y las dimensiones comportamentales necesarias para ejecutarlas con éxito.

Debe estar establecida la misión de la organización, los departamentos, sus misiones, objetivos, funciones y responsabilidades respectivamente, los objetivos individuales de cada participante del área, el dominio de sus funciones y acompañamiento.

- Conducción del proceso de creación e implementación y soporte a los evaluadores

Para que la evaluación de los colaboradores sea objetiva y equitativa es necesario que el evaluado y los evaluadores conozcan:

- Concepción de desempeño
- Funciones
- Gestión por objetivos
- Evaluación de desempeño en sí misma
 - Gestión de la remuneración
 - Gestión de la carrera profesional
 - Gestión de la formación y desarrollo del colaborador
- Objetivos estratégicos de la compañía
- Objetivos de los departamentos
- Objetivos individuales
- Parámetros de evaluación
- Resultados que se espera de los evaluados
- Cómo y cuándo será evaluado

- **Indicadores de Gestión**

Este punto une a los anteriores ya que su finalidad es guiar y controlar el desempeño de los objetivos y los comportamientos de las competencias esperadas para el logro de las estrategias de la organización.

2.3.4 Responsabilidad de la evaluación

Para el presente trabajo, se optó por aplicar dos tipos de evaluación de desempeño: la autoevaluación y la evaluación del supervisor directo.

2.3.5 Autoevaluación

La autoevaluación es un método que, como su nombre lo indica, consiste en que el propio empleado realice su evaluación de desempeño conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos. Generalmente se utiliza como una fase previa o complementaria en el proceso de evaluación de desempeño, luego de la autoevaluación el empleado podría ser evaluado por su supervisor directo (fase previa) o podría autoevaluarse como parte de un método de evaluación de 360° (complementaria). Difícilmente la calificación del desempeño de un evaluado quede determinada por su autoevaluación, su propósito es meramente educativo ya que le permite al empleado valorar autocríticamente su rendimiento, sus puntos fuertes y débiles y sobre todo le permite definir su compromiso con la organización a través de la relación entre los aspectos evaluados, con la misión y los objetivos de la organización (Delahanty Moré, 2011).

Ventajas

- El trabajador refleja la opinión de su rendimiento, lo que permite a la organización conocer el concepto que cada uno de éstos tienen sobre sí mismos.
- Puede dar sugerencias de cómo mejorarlo, a partir de la identificación de sus fortalezas y debilidades.
- Es el punto de partida para iniciar la conversación entre el evaluado y su supervisor en la reunión de feedback de la evaluación de desempeño.

Desventajas

- Poca autocrítica del trabajador.
- Tendencia a emitir valores medios.
- Tendencia a emitir valores extremos.

La validez de la información que se obtiene a través de este método de evaluación dependerá de cuan cercana sea la percepción que tiene el empleado de sí mismo (auto concepto) y la realidad. Ésta es la principal desventaja de este método. El auto concepto es el conjunto de conocimientos y actitudes que cada uno tiene de y hacia sí mismo. Actúa como regulador de la conducta del individuo y por el cual responde ante las exigencias del medio en el que se desarrolla y los distintos escenarios del mismo. Las experiencias vividas pueden enriquecer, reforzar o debilitar su auto concepto, hasta que se alcance un nivel óptimo que es aquel en el cual el individuo logra una precisa y realista auto percepción y autovaloración (Delahanty Moré, 2011).

Por lo tanto, la autoevaluación le permite al empleado ir modificando su auto concepto a través del análisis reflexivo de su desempeño laboral, adquiriendo una comprensión más realista de sus capacidades como así también de sus áreas de mejora, dándole la posibilidad de involucrarse en cualquier actividad con una conciencia plena de sus competencias. La gestión del auto concepto de los recursos humanos de la organización puede emplearse como fuente de motivación y crecimiento para los mismos y a su vez para la propia organización.

La autoevaluación, es el método más sensible a la percepción que tienen los evaluados de la eficacia de la evaluación de desempeño por competencias. Ante una falta de claridad sobre los objetivos de la misma, la transparencia del sistema, y las suposiciones que despiertan las consecuencias de un resultado desfavorable de la evaluación, se generan rumores o suposiciones entre los empleados acerca de la forma en la que debe completar esta evaluación para no verse afectado por una mala calificación final de sus superiores. La solución a este problema es la constante capacitación tanto para que el empleado conozca el verdadero sentido de esta etapa, como así también para que el superior pueda concientizar.

2.1.1.1 Evaluación del supervisor directo

Según indica Delahanty Moré (2011:90) es el “núcleo de los sistemas de evaluación del desempeño, ya que se considera que el supervisor está en la mejor posición para observar y evaluar el desempeño de su subordinado”.

La responsabilidad primaria sobre la evaluación de desempeño reside en el supervisor directo, ya que éste mantiene el contacto personal con ellos, conociendo mejor que nadie las condiciones y características del desempeño a evaluar. Es éste quien debe basarse en los comportamientos observados, en las distintas situaciones laborales, de su subordinado para confrontarlos con los niveles de competencias requeridas por el puesto que ocupa, de forma de obtener la evaluación del mismo.

Por lo tanto, el supervisor directo se valdrá de los formularios de evaluación de desempeño realizados por el área de recursos humanos, y ante un análisis reflexivo de las conductas observadas de su dependiente además de la frecuencia con que ellas se manifiestan, procederá a calificar cada una de las competencias definidas como necesarias para desempeñar ese puesto de manera eficiente, contribuyendo así al logro de los objetivos de la organización.

En algunos procesos de evaluación de desempeño, el supervisor primario puede valerse de la opinión de un supervisor secundario (si lo hubiese), de la opinión de clientes, colegas, proveedores, cuyo trabajo se relacione con el del dependiente bajo análisis, de forma de ampliar su visión y opinión sobre el desempeño de esa persona. (Delahanty Moré, 2011)

Muchas veces un input para la evaluación del supervisor primario es la autoevaluación del empleado. En aquellas organizaciones que contemplan dentro de su proceso de evaluación estos dos métodos, el supervisor tiene en cuenta la apreciación de su subordinado sobre la consecución de los objetivos fijados (en el caso que también se evalué esto) y el desarrollo de las conductas exigidas para el puesto. Generalmente se lleva a cabo una reunión preliminar entre el subordinado y su superior, en donde el primero justifica la calificación que él mismo se ha otorgado para las diferentes categorías que se analizan, de forma que el supervisor interprete cuál es el auto concepto del empleado y su punto de vista ante distintas situaciones. (Delahanty Moré, 2011)

Es importante que el proceso implique la identificación por parte del empleado de cuáles considera sus fortalezas y debilidades, ya que, con esta información, el evaluador amplía su interpretación sobre el desempeño del evaluado, para luego realizar la evaluación de éste.

La autora indica que una vez realizada la evaluación se produce la entrevista de feedback, donde el evaluador procede a dar la devolución de las calificaciones otorgadas, identificando además fortalezas y debilidades del empleado, a partir de las cuales se deberá empezar a trabajar en el futuro con el objetivo de mejorar su desempeño.

Esta etapa constituye un punto de encuentro para discutir opiniones, muy necesaria entre el empleado y su jefe de modo de ir forjando una comunicación más fluida sobre aspectos laborales.

Una vez que se produce la evaluación por parte del supervisor y éste explica en la entrevista de feedback los resultados, se procede a la realización de un debate en forma conjunta de los planes de acción para palear los puntos débiles encontrados, potenciar los puntos fuertes, establecer objetivos para el periodo que comienza y en algunos casos planes de sucesión.

2.1.2 Metodología de evaluación del desempeño

Como explica Alles (2015) la evaluación de desempeño se realiza en tres grandes pasos:

- El primer paso es la definición del modelo de competencias, para luego describir los puestos de la organización. En este punto es importante que los colaboradores estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

Una evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.

- Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el colaborador.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del colaborador.

A su vez, la autora indica que el análisis de la gestión o el desempeño de una persona, tiene tres momentos diferentes:

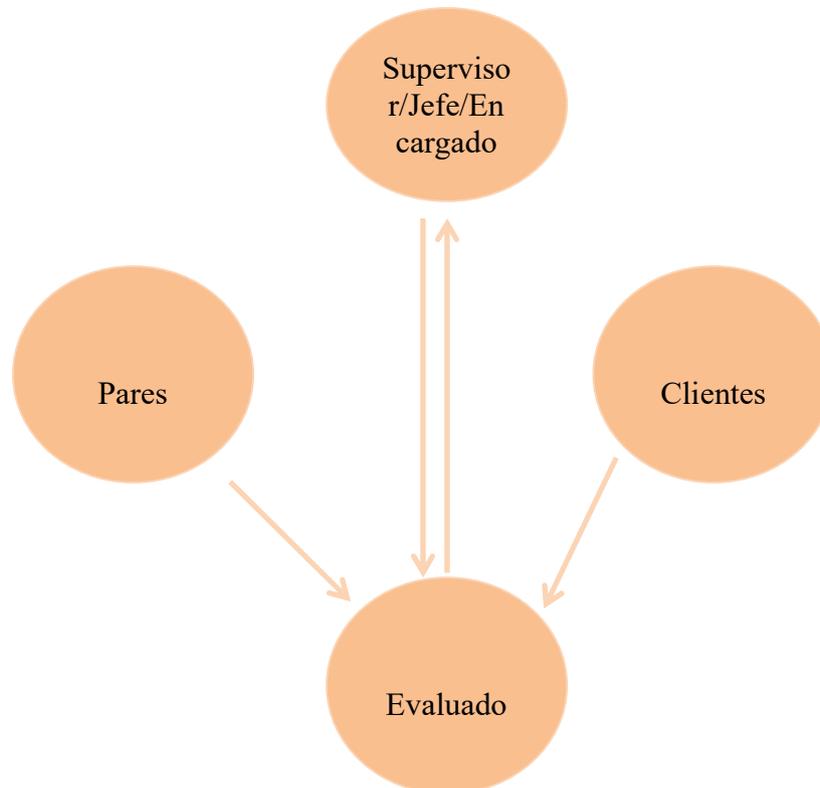
1. Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los objetivos principales del puesto y los prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde estos objetivos se establezcan.
2. Etapa intermedia o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación (generalmente un año) es aconsejable establecer con cierta periodicidad – por ejemplo, cada tres meses, cada cuatro o cada seis meses – una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos.
3. Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados.

2.2 Evaluación de desempeño 180°

Alles indica que la evaluación 180° (ciento ochenta grados) es “aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y –eventualmente- por los clientes” (2005:213). Los dos agentes principales que intervienen en la evaluación son: el propio colaborador y su supervisor directo, pudiendo ampliar a la percepción de sus pares dependiendo de la decisión de la empresa de sumar este agente.

Este tipo de evaluación puede representarse en el siguiente gráfico:

Gráfico n° 2: Esquema de evaluación de desempeño 180°.



Fuente: Elaboración Propia con base en el libro “Gestión por Competencias” de Alles, M. 2005.

2.2.1 Evaluadores

Se estima que sean personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la autoevaluación con las estimaciones realizadas por los observadores (evaluadores) (Alles, 2005).

Entre los posibles evaluadores se pueden encontrar: clientes, propio colaborador, miembros del equipo y supervisores.

2.3 Descripción y Análisis de Puestos

2.3.1 Descripción de puestos

Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, objetivos, funciones y tareas, conocimientos y

requerimiento técnicos, y otros aspectos diferenciadores de un puesto determinado (Werther y Davis, 2008).

Según Werther y Davis (2008) los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

- Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió el puesto: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus análisis.
- Tareas y funciones primarias y secundarias del puesto relevado.

Alles (2015) indica que para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquel sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

- Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de áreas, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.

2.3.2 Análisis de puestos

Según Werther y Davis (2008:152) analizar un puesto significa “detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto”.

El análisis se hace a partir de la descripción del puesto. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe

cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo (Werther y Davis, 2008).

Del mismo modo, Alles (2015) explica que el análisis del puesto previo a la descripción implica un procedimiento sistemático para reunir información sobre el contenido del puesto, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, y qué tipo de personas se requieren para desempeñarlo.

Así, el análisis de los puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo.

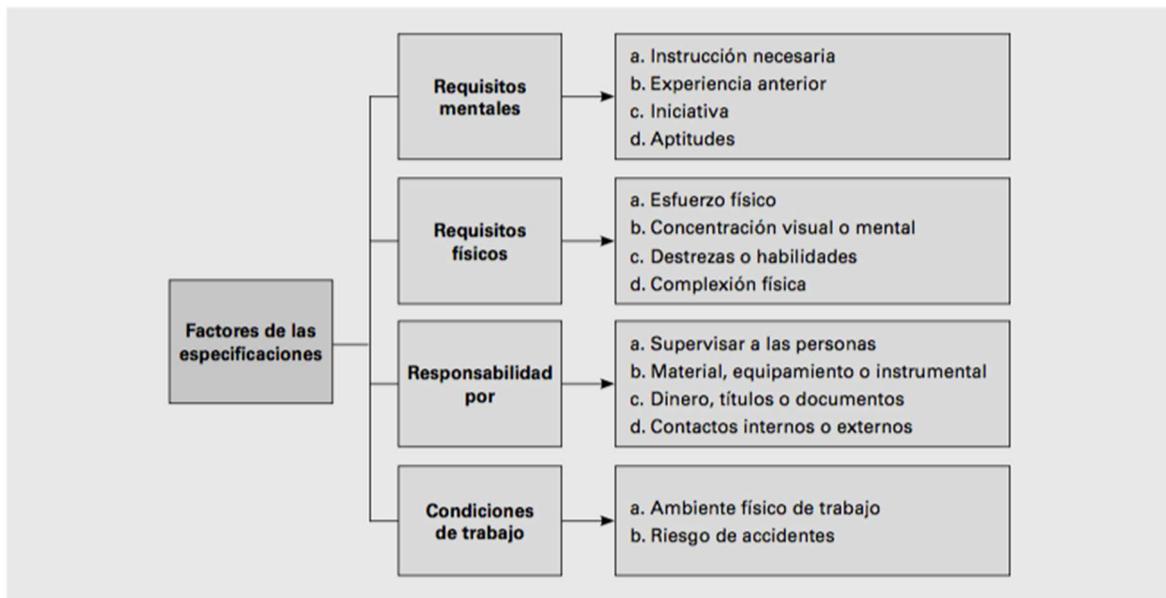


Figura nº 1. Factores de las especificaciones para el análisis del puesto.

Fuente: Werther y Davis. (2008: 155). Administración de Personal y Recursos Humanos. 6ª Ed.

Los pasos del análisis de puestos que se siguen en el presente trabajo, según Werther y Davis (2008) son:

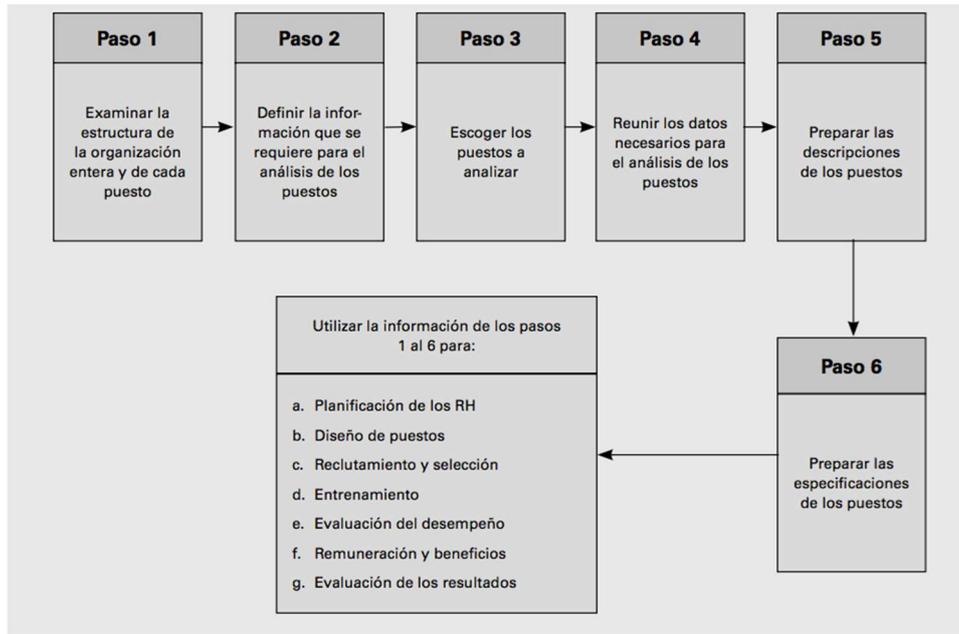


Figura nº 2. Los seis pasos del proceso del análisis de puesto.

Fuente: Werther y Davis. (2008: 165). Administración de Personal y Recursos Humanos. 6ª Ed.

Según Werther y Davis (2008) los principales objetivos de la descripción y el análisis de los puestos son:

- Subsidios para el reclutamiento. Definición del mercado de RH en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
- Subsidios para la selección de personas. Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de las distintas pruebas y exámenes de selección, entre otros.
- Material para el entrenamiento. Contenido de los programas de entrenamiento, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente.
- Base para la evaluación y la clasificación de puestos. Factores de especificaciones que se utilizarán como factores para la evaluación de los puestos, elección de puestos de referencia para la investigación de salarios, entre otros.
- Evaluación del desempeño. Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, metas y resultados que se deben alcanzar, entre otros.
- Base para programas de higiene y seguridad. Información acerca de condiciones de insalubridad y peligros comunes para determinados puestos.

- Guía para el gerente. Información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de los ocupantes.

2.4 Cultura Organizacional

El modelo de competencias también es el vehículo para lograr el cambio cultural deseado, en la medida en que las competencias que lo conforman representen ese cambio que se desea alcanzar.

Según Robbins y Judge (2009) cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora. Según estos autores hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

1. Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

2. Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

3. Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

6. Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el estatus quo en contraste con el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo de menor a mayor. Entonces, la evaluación de la organización con respecto de las características da un panorama completo de la cultura de la organización.

Según Robbins y Judge (2009) la cultura tiene cierto número de funciones dentro de una organización. Las que se tienen en cuenta para el presente trabajo son: transmitir

un sentido de identidad a los miembros de la organización, facilitar la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual, mejorar la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último, servir como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los colaboradores.

Un modelo de competencias permite el cambio en todas sus direcciones. En primera instancia, de arriba hacia abajo, al modificar los subsistemas de Recursos Humanos; y, además, opera de abajo hacia arriba, cuando se desarrollan las competencias de los colaboradores de todos los niveles (Alles, 2015).

Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1 Objeto de estudio y tipo de intervención

El trabajo se enmarca en una intervención organizacional de tipo profesional y el objeto de estudio fueron las competencias conductuales de la línea de operaciones de la empresa Comunicaciones Tecnológicas S.R.L.

3.2 Enfoque y fuente de datos

El modelo de diagnóstico que se utilizó para este proyecto se basó en un estudio descriptivo, no correlacional mixto, ya que se buscó contextualizar y analizar la situación particular de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. respecto al desempeño laboral de sus colaboradores.

La finalidad del trabajo fue descriptivo ya que este tipo de análisis se realiza cuando se requiere una adecuada caracterización del fenómeno y cuando se requiere precisar información existente y/o verificar la exactitud de descripciones anteriores, como en este caso el nivel de competencias conductuales de la línea de operaciones de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. (Yuni y Urbano, 2005).

Los datos recolectados fueron de fuente primarios ya que provienen de la aplicación de instrumentos metodológicos diseñados para este trabajo.

3.3 Población, muestra y unidad de análisis

La población estuvo compuesta por todos los colaboradores de la línea de operaciones de la organización y los supervisores directos. El tamaño total de la muestra fue de 25, 20 colaboradores de operaciones y 5 supervisores, a los cuales se les realizó una encuesta y una entrevista respectivamente. La muestra es probabilística y el tipo de muestreo es aleatorio simple. Es un método de selección de muestras en el cual las unidades se eligen individual y directamente por medio de un proceso aleatorio, en el que cada unidad no seleccionada tiene la misma probabilidad de ser elegida que todas las otras unidades en cada extracción de la muestra (Yuni y Urbano, 2005).

La unidad de análisis fueron las competencias conductuales de los puestos de Representante de Atención al Cliente.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron fueron:

- La observación directa, como técnica y la guía de observación, porque ofrece la ventaja de ser una herramienta de soporte estructurada, organizada y guiada de los elementos que para el analista son importantes de observar.
- Entrevista como técnica y una guía de preguntas abiertas como herramienta. Esta técnica es un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevo que se aplique (Scribano, 2008).
- Encuestas como técnica y una guía de preguntas cerradas como herramienta. La encuesta implica un conjunto de mediciones sistemáticas sobre una serie de unidades o casos que dan lugar a la matriz de datos y que implica, por tanto, la utilización de un lenguaje específico (referencial), el matemático, y al tratamiento de datos de naturaleza cuantitativa (Sans, 2010).

3.5 Proceso metodológico

En una primera instancia se realizaron visitas a la empresa, con el objetivo de relevar datos generales que hacen a su estructura, dimensión y tamaño, entre otros. En esta etapa la técnica de recolección de datos fue una observación informal utilizando como herramienta el diario de campo para tomar nota.

A su vez, se realizó un proceso de observación directa y formal aplicando la grilla de observación para relevar datos sobre las competencias conductuales de los colaboradores. El proceso se llevó a cabo en forma aleatoria durante la jornada laboral en un período de 3 meses.

En segunda instancia se llevó a cabo un proceso de entrevistas con 5 supervisores de diferentes sucursales, el tiempo estimado fue de 15 minutos cada uno. Fueron entrevistas con preguntas abiertas con el objetivo de relevar datos sobre la descripción del puesto de Representante de Atención al Cliente desde la perspectiva de los supervisores.

A continuación se realizó un proceso de encuestas a 20 colaboradores de la línea de producción con preguntas cerradas y el tiempo estimado para el desarrollo de esta tarea fue de 5 minutos. El objetivo de esta herramienta fue relevar datos sobre la evaluación de desempeño pero desde la perspectiva de los propios colaboradores.

Por último, se dio lugar al procesamiento y análisis de los datos para confeccionar el diagnóstico de la empresa donde se presentan las competencias conductuales y sus parámetros de evaluación, que se requieren evaluar para la incorporación de los colaboradores al Grupo Cablevisión.

En el último capítulo, se presentan el diseño de una herramienta para realizar la evaluación de desempeño, el proceso metodológico para su implementación y una evaluación como modelo de aplicación para demostrar su alcance y pertinencia.

Capítulo 4: Procesamiento de los datos relevados

4.1 Gerencia de Customer

El Customer service es uno de los servicios post-venta de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. y consiste en la asistencia que provee la compañía a aquellas personas que han comprado sus productos, contratado sus servicios, o que usan dichos productos y servicios. Este servicio es prestado en forma presencial a través de las diferentes sucursales que posee la empresa y de manera telefónica.

La Gerencia de Customer presenta las siguientes funciones, como área:

- Atención y resolución de consultas, dudas y reclamos de los clientes.
- Satisfacer todas las necesidades de los clientes.
- Generar reportes de gestión y análisis.
- Reportar a otras áreas fallas en la prestación del servicio.
- Realizar seguimiento de los clientes.

La Gerencia de Customer está compuesta 325 colaboradores en total, de acuerdo con la siguiente distribución:

- Un Vicepresidente.
- Dos Gerentes, uno de Administración de Cliente y otro de Operaciones.
- En línea siguiente 8 Gerentes.
- 12 Coordinadores.
- 60 Analistas.
- 12 Supervisores.
- 230 Representantes de Atención al Cliente.

Los Gerentes de Customer, tanto Administración de Clientes y Operaciones son quienes moderan e interactúan con las demás vicepresidencias, se enfocan en el desarrollo del programa de atención cliente de la organización, con el objetivo de garantizar la prestación del servicio de post-venta y la satisfacción de los mismos, como así también las necesidades económicas de la empresa, tratando de innovar junto al equipo de trabajo procedimientos y tratamientos de la información.

A su vez, el Gerente de Customer Experiencia y Atención Personal posee entre las principales responsables dirigir el desempeño de los colaboradores en línea con los objetivos del departamento, coordinar y hacer el seguimiento de las tareas de los coordinadores y supervisores, realizar reuniones periódicas con los coordinadores y supervisores para identificar necesidades y/o solucionar problemas en la prestación del servicio de atención al cliente, también debe completar los informes de gestión y análisis que relevan los coordinadores y supervisores.

4.2 El puesto de Representante de Atención al Cliente

Con el objetivo de lograr una correcta descripción del puesto, se tomó la indicación de Martha Alles de realizar una clasificación del puesto a relevar en forma preliminar. En este sentido, se puede establecer que el puesto de Representante de Atención al Cliente:

- Según el nivel jerárquico: se encuentran en la última línea de jerarquía de la organización, en total son ocho. El puesto pertenece a la Gerencia de Customer y, dentro de ésta, a la Gerencia de Operaciones.
- Según el nivel de toma de decisiones: el puesto presenta un nivel bajo en la toma de decisiones.
- Por la formación requerida: no requiere formación especializada pero demanda competencias conductuales excluyentes para el desarrollo de las responsabilidades del puesto.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: representan un impacto medio en los resultados de la organización, ya que tiene a cargo atender todas las dudas, consultas y reclamos de los clientes, que se traduce en la experiencia de los mismos con la prestación del servicio.

4.2.1 Descripción del puesto

A partir del resultado de las entrevistas con los supervisores, la descripción del puesto integra la siguiente información:

Entre las funciones y tareas se encuentran:

- atender todas las dudas, consultas y reclamos de los clientes y garantizan la satisfacción de la prestación del servicio de la empresa.

- dar seguimiento a las consultas de los clientes.
- identificar fallas frecuentes del servicio.
- asistir a los clientes en el uso del servicio como usuarios.

Los objetivos del puesto son:

- identificar las necesidades del cliente y brindar información sobre la prestación del servicio.
- ofrecer un servicio post-venta orientado en el cliente.
- mejorar la prestación del servicio de la empresa.
- mejorar la experiencia de los clientes con el uso del servicio.

Según se logró extraer de las entrevistas, el nivel de formación requerido para el puesto de Representante de Atención al Cliente es de secundario completo. No se requiere experiencia previa y conocimiento en otros idiomas.

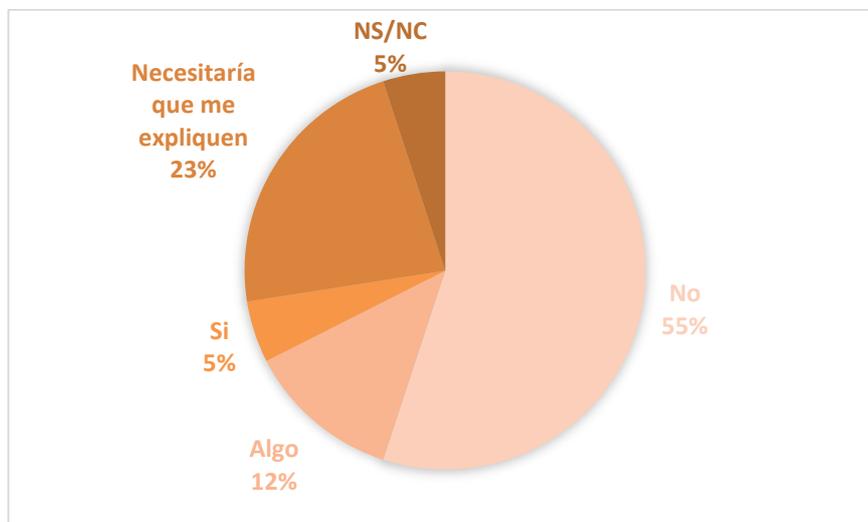
Las aptitudes que requiere el puesto son: manejo de objeciones, compromiso, determinación, entusiasmo, respetuoso y servicial.

Por último, entre las medidas de desempeño, los entrevistados mencionaron: nivel de satisfacción de los clientes y el desempeño de competencias conductuales.

4.3 Proceso de evaluación de desempeño

A partir de los resultados de las encuestas, se logró determinar los conocimientos que tenían los colaboradores de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. sobre un proceso de evaluación de desempeño.

Gráfico n°3: ¿Conoce lo que es un proceso de evaluación de desempeño?

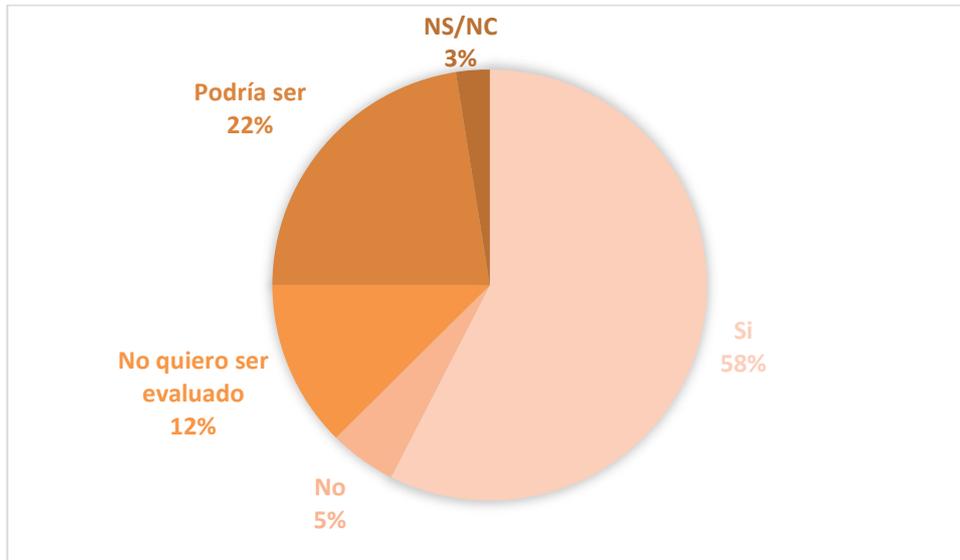


Fuente: Elaboración Propia.

Como resultado se obtuvo que más de la mitad de los encuestados dicen desconocer cuándo se les habla de evaluación de desempeño.

Para que un programa y/o proceso sea efectivo es necesario que todos sus participantes entiendan su papel o función.

Gráfico n°4: ¿Considera que es importante ser evaluado?

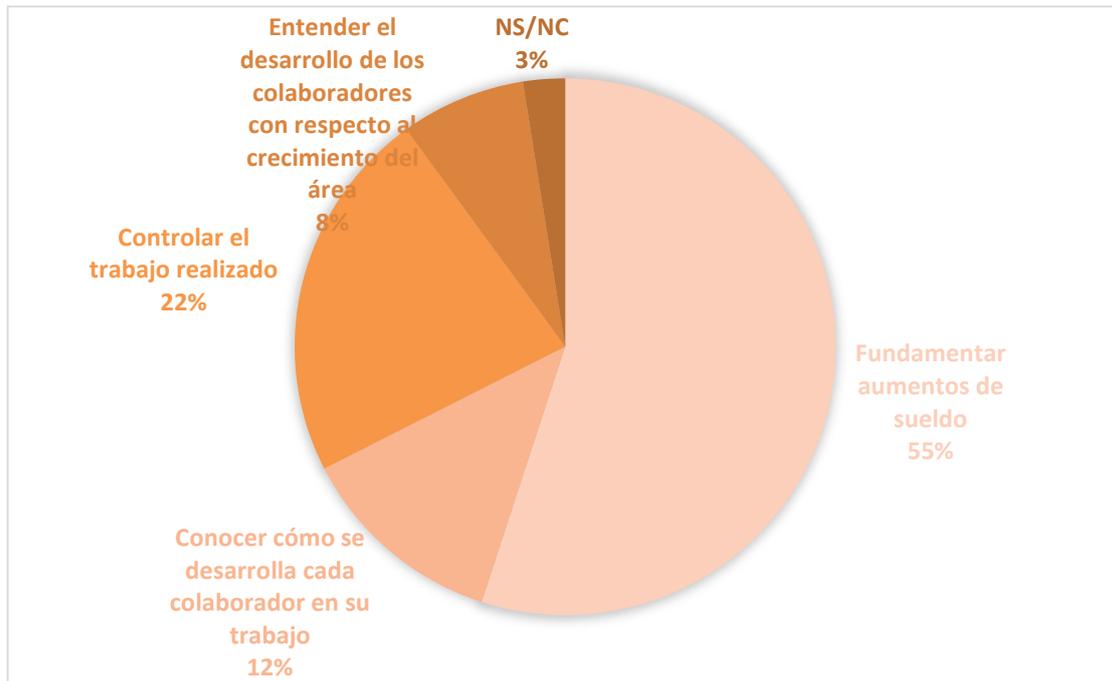


Fuente: Elaboración Propia.

Más del 50% determinó que, sí es importante ser evaluado en el puesto de trabajo, un cuarto de la población encuestada dice no querer ser evaluado y los demás manifiestan que podría ser importante que se los evalúe.

El proceso de evaluación de desempeño requiere la participación y predisposición de sus participantes para obtener resultados objetivos.

Gráfico n°5: ¿Sabe qué se busca al realizar una evaluación de su desempeño?

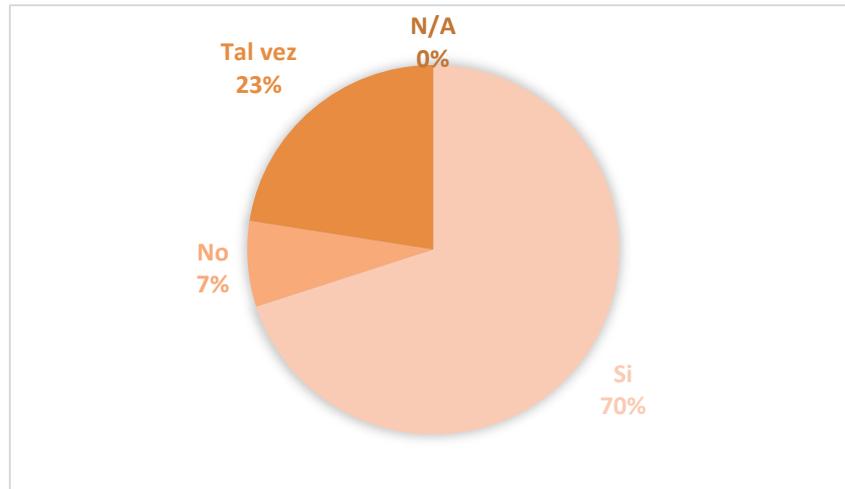


Fuente: Elaboración Propia.

Como se ve representado en el gráfico, el 55% de los encuestados aseguran que las evaluaciones de desempeño tienen como finalidad fundamentar los aumentos de sueldo. El 22% es para controlar el trabajo de los colaboradores y un 12% que es para conocer cómo se desarrolla el colaborador en su trabajo. Sólo una muestra poco representativa dice que es para entender el desarrollo de los colaboradores respecto al crecimiento del área.

Este factor el mismo que en el punto anterior, demuestran la necesidad de comunicar en forma clara los objetivos y funciones de un programa de evaluación de desempeño.

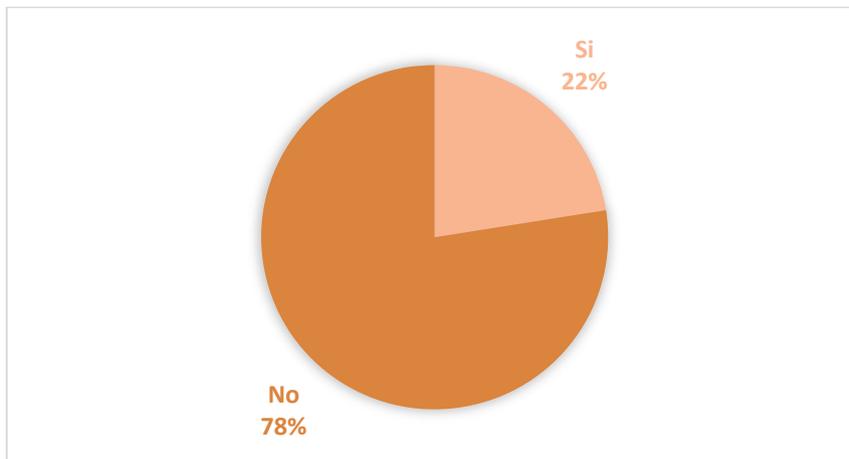
Gráfico n°6: ¿Conoce cuáles son los factores o elementos sobre los cuales debería ser evaluado?



Fuente: Elaboración Propia.

Se muestra que el 70% de los encuestados indicaron que si conocen los elementos o factores sobre los cuales se los debería evaluar. El 23% indicó que cree saber y solo un 7% dice no conocer que elementos o factores influyen al momento de ser evaluados. Estos valores son positivos para la organización, ya que indican que sus colaboradores conocen y saben que tareas y responsabilidades tienen sus puestos.

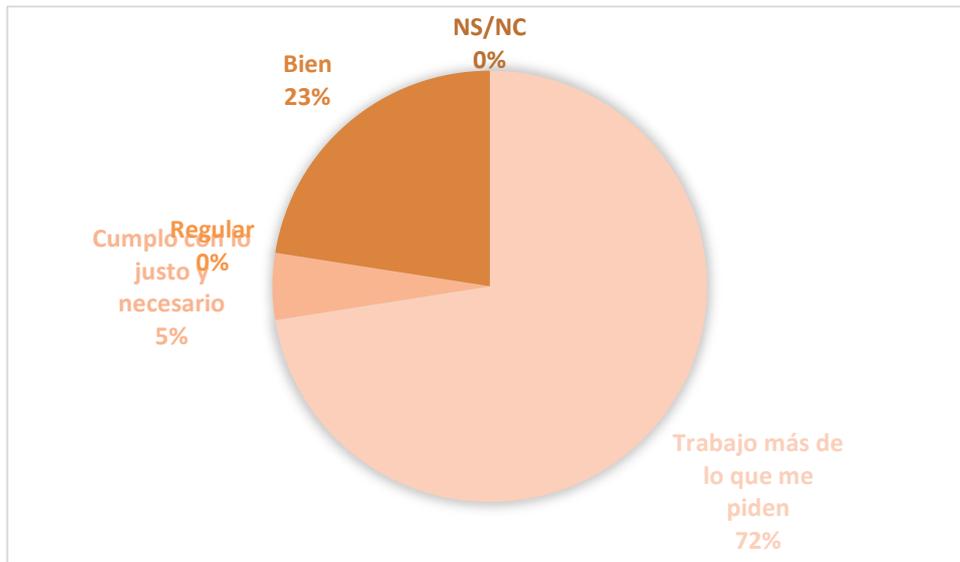
Gráfico n° 7: ¿Alguna vez le comunicaron los objetivos de su puesto?



Fuente: Elaboración Propia.

Según lo que indica la representación del resultado de esta pregunta, el 78% indicó que no conoce cuáles son los objetivos de su puesto y el 22% indicó que sí. A través del proceso de evaluación de desempeño, todos los colaboradores de la empresa podrán conocer los objetivos sobre los cuáles se les evalúe su desempeño.

Gráfico n°8: ¿Cómo podría mencionar su nivel de desempeño en el puesto de trabajo?

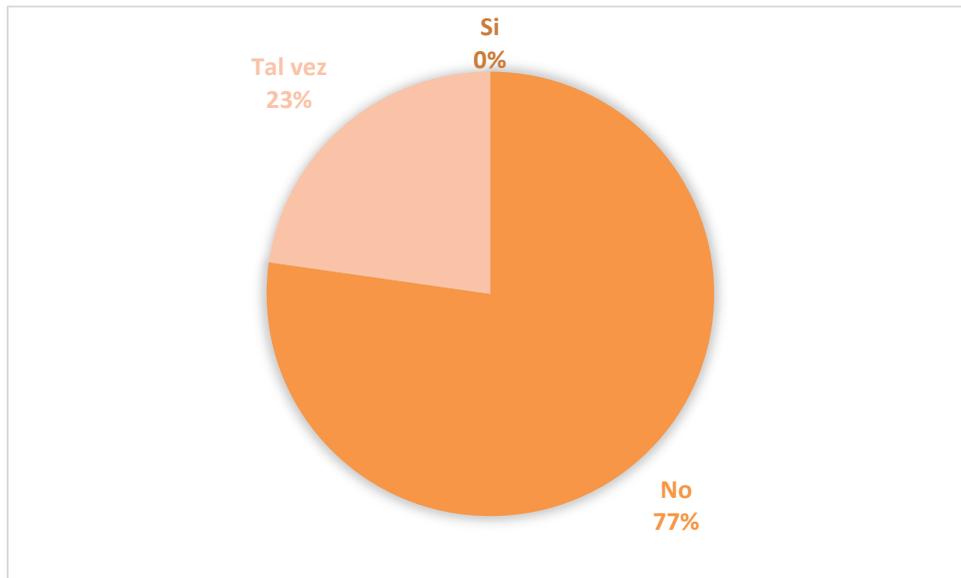


Fuente: Elaboración Propia.

El 75% de los encuestados manifiestan que trabajan más de lo que se le pide. Los restantes se dividen entre los que consideran que cumplen con lo justo y necesario y con los que consideran que trabajan bien, siendo estos más que los nombrados anteriormente.

Esta evaluación propia por parte de los colaboradores puede considerarse subjetiva, y a partir de la implementación del programa de evaluación de desempeño el parámetro se verá ajustado a través de la evaluación de desempeño, para que cada colaborador pueda saber con certeza el nivel de desempeño que posee.

Gráfico n° 9: ¿Alguna vez ha sido evaluado en su desempeño por su supervisor directo?



Fuente: Elaboración Propia.

Cuando se les consultó si habían sido evaluados, un 77% respondió que no y un 23% tal vez. Esto demuestra la no formalidad de la evaluación.

Gráfico n° 10: ¿De qué forma usted se comunica con su superior?



Fuente: Elaboración Propia.

Como puede observarse en el gráfico, la comunicación informal y casual es del 68%, las reuniones formales solo un 5%. Dentro de la planificación de las actividades a desarrollar es importante asignar un nuevo espacio de reuniones formales entre colaboradores y supervisores para ser utilizados por ejemplo para una devolución preliminar sobre el desempeño.

4.4 Relevamiento del desempeño de los colaboradores

Aplicando el instrumento de observación directa y siguiendo los factores de observación, se logró identificar lo siguiente:

En todas las oportunidades de contacto el cliente accedió al servicio de post venta y, más específicamente a la atención de los representantes de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L., para manifestar dudas, consulta y reclamos sobre el servicio. Esto permitió identificar que los colaboradores deben escuchar atentamente e identificar el tipo de duda, consulta o reclamo. Esta situación requirió la competencia conductual de escucha activa.

Continuando con esta misma situación, se observó que los clientes no siempre se dirigieron de buena manera hacia los trabajadores y, entre lo que manifestaron, muchas cosas eran reclamos sobre algún desconocimiento sobre el funcionamiento del servicio que ofrece la empresa. Dada esta situación, se requiere que los trabajadores puedan aplicar un manejo de conflictos.

En otras situaciones, se detectó mayores predisposiciones de los representantes de atención al cliente para dar una respuesta al cliente y no dejar abierto el reclamo o la duda. No todos los colaboradores demostraron la misma conducta, pero si se logró identificar que los clientes se retiraban del local más conformes que otros. Esto ayudó a identificar la competencia conductual de servicio u orientación al cliente.

Entre los elementos de trabajo se encontraron: celulares, computadores, mobiliario, sillas. Éstos se utilizan para prestar el servicio de post-venta, por lo que se requiere que los colaboradores dispongan de un sentido de pertenencia, tanto para los recursos materiales como los valores organizacionales.

Por último, los trabajadores utilizan dos sistemas de gestión para realizar cargas de datos, consultas y gestionar reclamos, hay diferentes procesos para cada tarea por lo cual no todos los trabajadores se saben de memoria los pasos. En esta instancia se logró identificar que colaboran entre sí, lo que ayudó a determinar la competencia conductual de trabajo en equipo.

Diagnóstico

Uno de los contactos que ofrece Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. para el servicio de atención al cliente es en forma personal, el nombre del puesto de los

colaboradores que desempeñan esta función se denomina “Representante de Atención al Cliente” y pertenecen al área de Customer de la empresa.

Estos colaboradores son quienes mantienen el contacto presencial con los clientes, atienden todas las dudas, consultas y reclamos de los mismos y garantizan la satisfacción de la prestación del servicio de la empresa.

El desempeño esperado para este puesto es ofrecer una comunicación fluida, calidez en la atención y preocupación por dar una respuesta a los requisitos, dudas o consultas de cualquier persona que se comunique, ya sea presencial o de manera telefónica.

Los trabajadores de este puesto desconocen el proceso de evaluación de desempeño, aunque tienen en claro sus funciones y tareas. Esto establece la necesidad de comunicar de manera previa el programa de evaluación de desempeño, dando a conocer su objetivo y función dada la obligación asumida por la empresa.

Por el tipo de servicio que presta y a partir del proceso de análisis y descripción de puestos se logró determinar que las competencias conductuales sobre las cuales los colaboradores de la empresa deben ser evaluados son:

Escucha Activa, consiste en la capacidad para escuchar a los demás con atención y respeto, aportando el tiempo para hacerlo y mediante una actitud de total apertura.

Manejo de conflictos, consiste en la capacidad para identificar y abordar conflictos de una manera estratégica, conciliando posiciones tirantes o antagónicas y aportando cursos de acción para la comprensión entre la partes en pugna.

Orientación al cliente, es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.

Sentido de pertenencia, es la actitud del individuo a sentirse dueño de su propio proceso guiado por una convicción profunda de adherencia a la organización y sus objetivos.

Trabajo en equipo, consiste en la capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.

Capítulo 5: Propuesta

5.1 Proceso de Evaluación de Desempeño 180°

Para realizar el proceso de evaluación de desempeño 180° de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L., el proceso metodológico que se propone y que se aplicó a modo de ejemplo práctico es el que se presenta a continuación.

5.2 Objetivo

Medir las competencias conductuales del puesto de Representante de Atención al Cliente de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. para marzo de 2022.

5.3 Metas cuantitativas

- Evaluar el 100% del personal del puesto de Representante de Atención al Cliente para marzo de 2022.
- El 80% del personal evaluado alcance un promedio de 4 o más.

5.4 Programa de acción

5.4.1 Comunicación, integración y participación

Se propone que la empresa realice una campaña de comunicación para dar a conocer el proceso de evaluación de desempeño que aplicará, deberá compartir los criterios conductuales, objetivo y metodología del proceso para que tanto evaluador como evaluado puedan desarrollar un proceso eficiente generando información objetiva y útil sobre el desempeño del puesto de trabajo de Representante de Atención.

5.4.2 Criterios Conductuales para la evaluación

Para aplicar el proceso de evaluación de desempeño se propone aplicar los siguientes criterios conductuales seleccionados a partir del diagnóstico organizacional de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L.:

Escucha Activa

Consiste en la capacidad para escuchar a los demás con atención y respeto, aportando el tiempo para hacerlo y mediante una actitud de total apertura.

Criterios Conductuales

- Se toma el tiempo necesario para escuchar a los demás.

- Interrumpe cualquier tarea con tal de brindar atención a lo que le están comunicando.
- Deja hablar a su interlocutor y lo interrumpe solo cuando es pertinente.
- Suele tener una comunicación cara a cara con sus colaboradores, pares, colegas, clientes, entre otros.
- Está atento o es consciente del estado emocional de las personas que atiende.

Manejo de conflictos

Consiste en la capacidad para identificar y abordar conflictos de una manera estratégica, conciliando posiciones tirantes o antagónicas y aportando cursos de acción para la comprensión entre la partes en pugna.

Criterios Conductuales

- Identifica con precisión las condiciones que desencadenan los conflictos.
- Establece estrategias y tácticas de abordaje según la naturaleza de cada conflicto.
- Puede intervenir en los conflictos mostrando un gran aplomo emocional
- Actúa de manera imparcial a la manera de un “amigable componedor” entre las partes.
- Suele aportar vías de solución que permiten conciliar posiciones antagónicas o contrapuestas.

Orientación al cliente

Es la tendencia permanente hacia la satisfacción del cliente y de adopción de estrategias y tácticas para brindarle el mejor servicio/producto, anticipando sus necesidades e investigando sus gustos y preferencias, de manera que se traduzca en el deleite total de éste.

Criterios Conductuales:

- Mantiene un contacto cercano o permanente con los clientes internos o externos con el fin de satisfacer sus necesidades.

- Dispone y utiliza una estructura adecuada de servicio para brindar el auxilio o apoyo oportuno a sus clientes.
- Aplica encuestas de verificación con el fin de depurar el servicio brindado.
- Realiza un adecuado servicio post-venta que se refleja en la reacción de la clientela.
- Realiza benchmarking con el fin de incorporar nuevas prácticas que satisfagan a sus clientes.

Sentido de pertenencia

Es la actitud del individuo a sentirse dueño de su propio proceso guiado por una convicción profunda de adherencia a la organización y sus objetivos.

Criterios Conductuales:

- Se expresa permanentemente identificado con la misión y visión de la organización.
- Promueve un adecuado ambiente trabajo debido a su creencia de que la organización es parte integral y valiosa de su propia vida.
- Demuestra lealtad a todo prueba hacia las directrices y lineamientos de la organización.
- Busca que las acciones de trabajo estén correctamente alineadas a la estrategia de la organización.
- Se compromete con los cambios y metas de alto rendimiento de manera inmediata.

Trabajo en equipo

Consiste en la capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.

Criterios Conductuales:

- Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo.

- Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupal.
- Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo.
- Contribuye o ayuda a fortalecimiento de los lazos de colaboración entre los miembros del equipo.
- Está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo.

5.4.3 Escala Conductual

La escala conductual consiste en los valores cuantitativos que se le asignan a los diferentes resultados de desempeño. Los valores propuestos varían entre los parámetros de 1 a 5, siguiendo el siguiente criterio:

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-------------|-----------|---------------------|---------------------------|--------------|
| Superlativo | Eficiente | Promedio Suficiente | Por debajo de lo esperado | Insuficiente |

De este modo, la escala completa que se utilizaría quedaría representada de la siguiente manera:

Escucha Activa

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--|--|---|---|
| Superlativo | Eficiente | Promedio Suficiente | Por debajo de lo esperado | Insuficiente |
| Identifica claramente cualquier oportunidad para comunicarse abiertamente con los demás, prestando atención a lo que las personas externan y eliminado obstáculos o barreras que puedan afectar el proceso comunicativo. | Establece por sí mismo actividades de comunicación de forma sistematizada y periódica en aras de comprender a los demás y promover un mayor entendimiento. | Es capaz de fijar espacios de comunicación con los demás, prestando la debida atención a sus interlocutores, de conformidad a lo que la organización ha normado al respecto. | Realiza un esfuerzo por tener una escucha activa, pero tiene fallas debido a interrupciones o distracciones en su entorno de trabajo. | No manifiesta interés por aplicar escucha activa con los demás. |

Manejo de conflictos

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--|---|--|---|
| Superlativo | Eficiente | Promedio Suficiente | Por debajo de lo esperado | Insuficiente |
| Domina una serie de estrategias para intervenir en situaciones conflictivas y puede dar un apoyo efectivo para que las partes acepten opciones conciliatorias que llegan a concreciones. | Responde con tino a los conflictos y situaciones críticas que se derivan de estos, aportando un esfuerzo por tender “puentes” de entendimiento entre las partes. | Comprende los sentimientos y posturas antagónicas, e interviene motivado por la presión superior. | Suele mediar en los conflictos cuando estos ha alcanzado un grado de evolución inconveniente, por lo que su intervención ayuda poco a su mitigación. | Rehúye los conflictos y cuando lo hace se vuelve en parte del problema en vez de la solución. |

Orientación al cliente

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--|---|---|--|
| Superlativo | Eficiente | Promedio Suficiente | Por debajo de lo esperado | Insuficiente |
| Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad. | Se asegura de que los resultados positivos obtenidos de los indicadores de gestión no fomenten zonas de confort sino aporta nuevos desafíos para ir en procura de la mejora continua que impacta en el logro de la misión de su área o unidad. | Adopta acciones para satisfacer los requerimientos de sus clientes internos o externos, de conformidad a las expectativas de la organización. | Muestra interés por sus clientes, pero falla en aspectos elementales para un buen servicio a estos. | Deja de lado las necesidades de sus clientes. Muestra serias deficiencia en el servicio a estos. |

Sentido de pertenencia

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|---|---|---|--|
| Superlativo | Eficiente | Promedio Suficiente | Por debajo de lo esperado | Insuficiente |
| Su participación es productiva y constructiva, lo que lo lleva a crear oportunidades para favorecer el desarrollo de propio y de su equipo, haciendo énfasis en que la organización les pertenece y por ello merece lealtad. | Su participación está dirigida hacia el cumplimiento de sus objetivos basado en la firme creencia de que el entorno laboral es algo propio y por ende merecedor de su mayor esfuerzo. | Se identifica y pliega a los objetivos, y muestra una pertenencia que es suficiente para brindar aportes que favorecen lo requerimientos de su área o unidad. | Tiene una actitud proclive a la pertenencia pero le falta demostrar un mayor esfuerzo para que esta inclinación se refleje en el día a día. | Su rol es negativo y no da indicios de que tenga apego o sentido de pertenencia. |

Trabajo en equipo

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|--|---|--|--|
| Superlativo | Eficiente | Promedio Suficiente | Por debajo de lo esperado | Insuficiente |
| Sabe crear un ambiente propicio para el trabajo en equipo, modelando una cultura que permite la mejora continua en la institución. | Se integra adecuadamente a la toma de decisiones grupales; generando la integración de esfuerzos necesarios para realizar mejoras en su área o unidad. | Asume con propiedad el rol que le es asignado en el equipo, aportando ideas y propuestas que mejoran los procesos o procedimientos. | Participa pero no en la medida requerida Asume su rol pero tiende a desvincularse de la cohesión grupal. | No sabe fomentar el ambiente ni las condiciones adecuadas para el trabajo en equipo. |

5.4.4 Informes de evaluación

Por último, entre las actividades y tareas que requiere el proceso de evaluación de desempeño, se requiere la elaboración de informes finales según la siguiente estructura propuesta:

Nombre y Apellido:

Legajo:

Introducción.

El objetivo de este informe es comunicarle los resultados del proceso de evaluación de 180 realizado el día..... /..... /.....

Cada informe es confidencial y en ningún caso los datos individuales serán divulgados, ni publicados, son de carácter privado y será archivado en su legajo.

En el presente informe podrá encontrar gráficos comparativos sobre la evaluación de 180 ponderada y su autoevaluación ponderada.

Asimismo encontrará otro gráfico comparativo de su autoevaluación en relación con la evaluación realizada por su supervisor.

Comentarios de su evaluador.

Ejemplos: Juan, es adorado por los clientes, todos desean que él los atienda. Siempre deja mal parado a sus compañeros, no responde los teléfonos. Sabe trabajar en equipo., entre otros. Juan tuvo un nivel de desempeño de 4. Cumplió eficiente con la competencia manejo de conflictos.

Comentarios sobre su evaluación de 180.

Como resultado de la evaluación surge que deberá analizar el desarrollo de varias de sus competencias. Se le sugiere además revisar la relación con sus pares y las competencias que en especial se vinculan con la relación con otras personas, incluso con sus superiores.

Gráficos

Próxima fecha de evaluación: /..... /.....

Firma del evaluado

Firma del evaluador

La Evaluación de Desempeño se prevé como un espacio de diálogo entre los colaboradores y sus supervisores con el fin de analizar las fortalezas y oportunidades de mejora. Si es necesario, acordar planes de acción para el desarrollo de los mismos.

Existen tres instancias o herramientas a utilizar en este proceso: la autoevaluación y evaluación por parte del supervisor, el manual para guiar esta evaluación y los encuentros de feedback entre supervisor y colaborador.

Modelos de Evaluaciones:

La modalidad de las dos evaluaciones, la autoevaluación y la evaluación del supervisor, son iguales. Se debe marcar con una cruz el nivel de desempeño por cada competencia.

La evaluación del supervisor posee un apartado para observaciones generales y para la declaración de los planes de acción que se definan para el colaborador, las cuales serán evaluadas y analizadas su cumplimiento en el próximo encuentro.

Autoevaluación:

| AUTOEVALUACIÓN | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Marcar con un X el nivel de desempeño que corresponde a cada competencia | | | | | |
| FECHA | | | | | |
| SUCURSAL | | | | | |
| SUPERVISOR | | | | | |
| PUESTO | | | | | |
| Niveles : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Competencias: | | | | | |
| Escucha Activa | | | | | |
| Manejo de Conflictos | | | | | |
| Orientación al cliente | | | | | |
| Sentido de pertenencia | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | |
| Observaciones | | | | | |
| <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> Firma del Colaborador | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación del Supervisor:

EVALUACIÓN DEL LIDER

Marcar con un X el nivel de desempeño que corresponde a cada competencia

| | |
|------------|--|
| FECHA | |
| SUCURSAL | |
| SUPERVISOR | |
| PUESTO | |

| Niveles : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| Competencias: | | | | | |
| Escucha Activa | | | | | |
| Manejo de Conflictos | | | | | |
| Orientación al cliente | | | | | |
| Sentido de pertenencia | | | | | |
| Trabajo en equipo | | | | | |

Total Ev. De Desempeño

Observaciones

| |
|--|
| |
|--|

Plan de Acción

Fecha de implementación

Tarea

| Fecha de implementación | Tarea |
|-------------------------|-------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Firma del Supervisor

Firma del Colaborador

Fuente: Elaboración Propia.

Etapas del Proceso:

Autoevaluación: En esta instancia el colaborador se encarga de evaluar su propio desempeño y desarrollo siguiendo pautas y descriptores del manual de competencias de la organización.

Evaluación del Supervisor: siguiendo los lineamientos del manual de competencias, el desarrollo y resultados del colaborador en la labor diaria darán como consecuencia la ponderación correspondiente por cada competencia a analizar.

Validación de las evaluaciones: Aquí es cuando supervisor y colaborador se reúnen para conversar sobre el desempeño que se observó y se espera por parte del supervisor. A demás se pone de manifiesto lo que el colaborador cree estar haciendo y en ese momento se trabaja sobre las expectativas y el desarrollo real que existe y se espera. Luego de conversar y analizar cada competencia se define una ponderación u nota final para esta evaluación.

Primer encuentro de feedback: en este momento se analiza y se revisan objetivos y se define de así necesitarlo un plan de acción o varios.

Entrega de evaluaciones a Recursos Humanos: este trabajo es responsabilidad del supervisor ya que con esta información se realiza un consolidado de notas o ponderaciones de las evaluaciones de todos los colaboradores para unificar y crear reportes de cómo se encuentra a nivel de competencias específicas o desempeño general de la empresa.

Siendo esta una gran herramienta para relevar y detectar necesidades de capacitación o desarrollo interno de colaboradores.

Segundo encuentro de Feedback: Se busca fortalecer la comunicación entre los supervisores y los colaboradores. Realizar el seguimiento del Plan de Acción de desarrollo de las competencias. Oportunidad para conversar sobre el grado de avance de los objetivos.

5.6 Modelo de aplicación práctica

A continuación se puede observar cómo serían los resultados, en caso de que la organización decidiera aplicar el presente procedimiento:

Ejemplo n° 1:

| Evaluación del colaborador | | | | | |
|-----------------------------------|--------------|---------------------------|------------|-----------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Competencias | Insuficiente | Por debajo de lo esperado | Suficiente | Eficiente | Superlativo |
| Escucha Activa | | | | x | |
| Manejo de Conflictos | | | x | | |
| Orientación al cliente | | | | | x |
| Sentido de pertenencia | | | | x | |
| Trabajo en equipo | | | | x | |
| Total | | | | | 20 |

| Evaluación del supervisor | | | | | |
|----------------------------------|--------------|---------------------------|------------|-----------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Competencias | Insuficiente | Por debajo de lo esperado | Suficiente | Eficiente | Superlativo |
| Escucha Activa | | | x | | |
| Manejo de Conflictos | | | | x | |
| Orientación al cliente | | | x | | |
| Sentido de pertenencia | | x | | | |
| Trabajo en equipo | | | | x | |
| Total | | | | | 17 |

| Unificación de las evaluación (promedio) | | | | | |
|---|--------------|---------------------------|------------|-----------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Competencias | Insuficiente | Por debajo de lo esperado | Suficiente | Eficiente | Superlativo |
| Escucha Activa | | | 3,5 | | |
| Manejo de Conflictos | | | 3,5 | | |
| Orientación al cliente | | | | 4 | |
| Sentido de pertenencia | | | 3 | | |
| Trabajo en equipo | | | | 4 | |
| Promedio total | | | | | 18 |

Siendo la escala de resultados posibles la siguiente:

Tabla n° 1. Escala de resultados

| Escala de Resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------|---|---|---|---|---------------------------|----|----|----|----|------------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-------------|--|--|--|--|
| 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | | | | |
| Insuficiente | | | | | Por debajo de lo esperado | | | | | Suficiente | | | | | Eficiente | | | | | Superlativo | | | | |

Se puede establecer que el desempeño del colaborador de la evaluación presentada es “suficiente”, se requiere que trabaje sobre la competencia de “sentido de pertenencia”, para mejorar su desempeño debe plantearse como objetivo alcanzar los siguientes criterios de evaluación:

| 5 | 4 |
|--|---|
| Superlativo | Eficiente |
| Su participación es productiva y constructiva, lo que lo lleva a crear oportunidades para favorecer el desarrollo de propio y de su equipo, haciendo énfasis en que la organización les pertenece y por ello merece lealtad. | Su participación está dirigida hacia el cumplimiento de sus objetivos basado en la firme creencia de que el entorno laboral es algo propio y por ende merecedor de su mayor esfuerzo. |

Ejemplo n° 2:

| Evaluación del colaborador | | | | | |
|----------------------------|--------------|---------------------------|------------|-----------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Competencias | Insuficiente | Por debajo de lo esperado | Suficiente | Eficiente | Superlativo |
| Escucha Activa | | | x | | |
| Manejo de Conflictos | | x | | | |
| Orientación al cliente | | | | x | |
| Sentido de pertenencia | | | x | | |
| Trabajo en equipo | | | x | | |
| Total | | | | | 15 |

| Evaluación del supervisor | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| Competencias | Insuficiente | Por debajo de lo esperado | Suficiente | Eficiente | Superlativo |
|------------------------|--------------|---------------------------|------------|-----------|-------------|
| Escucha Activa | | x | | | |
| Manejo de Conflictos | | | x | | |
| Orientación al cliente | | x | | | |
| Sentido de pertenencia | x | | | | |
| Trabajo en equipo | | | x | | |
| Total | | | | | 11 |

| Unificación de las evaluación (promedio) | | | | | |
|---|--------------|---------------------------|------------|-----------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Competencias | Insuficiente | Por debajo de lo esperado | Suficiente | Eficiente | Superlativo |
| Escucha Activa | | 2,5 | | | |
| Manejo de Conflictos | | 2,5 | | | |
| Orientación al cliente | | | 3 | | |
| Sentido de pertenencia | | 2 | | | |
| Trabajo en equipo | | | 3 | | |
| Promedio total | | | | | 13 |

En el segundo caso presentado el desempeño del colaborador “está por debajo de lo esperado”. En los promedios se pueden observar que el colaborador debe trabajar sobre todas las competencias conductuales de evaluación.

Este tipo de resultados requiere de un seguimiento constante para mejorar el desempeño del colaborador.

Según el plan de acción que el supervisor acordó con el colaborador se encontraba:

- Extender un poco más el tiempo de atención a los clientes para mejorar la identificación del problema, duda o consulta que manifiesta el cliente.
- Sobre el aspecto de conflictos, acordaron que el colaborador puede recurrir al supervisor en caso de sentir que necesita de su apoyo para atender algún cliente.
- El sentido de pertenencia se va a mejorar a través de un seguimiento más activo por parte del colaborador sobre los casos de los clientes.

Como puede observarse los resultados son equilibrados entre la evaluación del propio colaborador y el supervisor. Disponer de la escala conductual permite que la evaluación sea clara y ordenada. Permite identificar a tiempo necesidades de mejora, y es una herramienta que conlleva el compromiso del propio colaborador y el supervisor.

5.7 Cronograma de implementación

Dado que la empresa dispone de 70 trabajadores en el puesto de Representante de Atención al Cliente y 6 sucursales distribuidas en las ciudades principales del país, se propone dividir en dos grupos las evaluaciones y un total de 7 meses para el proceso completo como se muestra a continuación:

| Actividades | Meses | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 |
| Documentar los criterios conductuales en un manual | | | | | | | |
| Comunicación del proceso de evaluación | | | | | | | |
| Refuerzo de comunicación | | | | | | | |
| Primero encuentro de evaluación | | | | | | | |
| Medición del grado de avance de las evaluaciones | | | | | | | |
| Segundo encuentro de evaluación | | | | | | | |
| Medición del grado de avance de las evaluaciones | | | | | | | |
| Encuentro final de evaluación | | | | | | | |
| Elaboración de informes | | | | | | | |
| Archivo de informes en legajos | | | | | | | |

Gráfico n° 13. Cronograma de implementación
Fuente: Elaboración Propia.

Conclusión

En el presente trabajo final de grado se diseñó una evaluación de desempeño de 180° integrada por la evaluación del propio colaborador y su supervisor directo.

A partir del trabajo de relevamiento y procesamiento de datos se logró determinar que las competencias conductuales que demandan el puesto de “Representante de

atención al cliente” de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L. son: escucha activa, manejo de conflictos, orientación al cliente, sentido de pertenencia y trabajo en equipo.

La propuesta para la organización es oportuna y favorable porque responde a la necesidad de cumplir uno de los requisitos que estableció la empresa que adquirirá los derechos de Comunicaciones Tecnológicas S.R.L., lo cual permitirá que la organización complete a tiempo el proceso asumido.

La evaluación de desempeño de 180° diseñada permite que los resultados sean más objetivos, que el colaborador conozca y sepa cuáles son los criterios y/o parámetros sobre los que es evaluado.

Esta herramienta permite identificar necesidades de mejora a tiempo, permite determinar las competencias en las que hay dificultades y tomar determinaciones o buscar mejoras, genera resultados para desarrollar programas de capacitación y entrenamiento, para el desarrollo del personal.

La mayor parte de los colaboradores procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a cargo la dirección de las labores de otros colaboradores que tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

Cuando el departamento de Administración de Recursos Humanos cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación puede identificar a los colaboradores que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Es por ello que en el proceso metodológico de evaluación se estableció un espacio para el feedback (retroalimentación). Esta instancia consiste en la devolución que recibe el evaluado sobre los resultados de su evaluación, es una retroalimentación en donde el colaborador toma conciencia sobre sus fortalezas y debilidades con el objetivo de sostener las fortalezas y mejorar las debilidades, generando un impacto positivo en el desempeño general de un área, tarea y/o proceso.

Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el colaborador.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación 360°*. Primera Edición. Editorial: Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias. Volumen 1*. Tercera edición. Editorial: Granica. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.
- Fernández (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Primera edición, Madrid.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. Editorial: Adisson-Wesley Iberoamerica. Estados Unidos.
- Moreno, J. (2003). *Gestión por competencia laboral*. 2da edición. INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción). Guatemala, México.
- Reis, P. (2007). *Evaluación de desempeño*. Verlag Dashöfer Ediciones Profesionales, S.L.U. Madrid, España.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera Edición. México: Pearson Educación.
- Scribano, A. O. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Primera Edición. Editorial: Prometeo Libros. Buenos Aires, Argentina.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 6ª Ed. Editorial: McGraw-Hill. México.
- Yuni, J. y Urbano C. (2005). *Técnicas para Investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Segunda Edición. Editorial Brujas. Córdoba. Argentina.

Guías de estudio

- Sans, R. E. (2010). *Métodos y técnicas de investigación social*. Guía de Estudio Centro Regional Universitario Córdoba - Instituto Universitario Aeronáutico. Editorial: La Familia. Córdoba, Argentina.

Soporte Digital



García, I. y Barrale, S. (2012). Eje 1 - Unidad N°1: Planteamiento de la situación problema. Trabajo Final. Centro Regional Universitario – Córdoba. [En línea]. Recuperado de: http://aula.iua.edu.ar/programas.cgi?wAccion=alumno_unidad&wid_unidad=62476&id_curso=2356&wid_usuario=2251342&back_to=alumno_curso, 10/03/2021



Anexos

Anexo I: Ficha de Observación

| Grilla de Observación | |
|------------------------|--|
| <i>Empresa:</i> | |
| <i>Sucursal:</i> | |
| <i>Objetivo:</i> | |
| <i>Fecha:</i> | |
| Dimensiones observadas | Detalle y/o descripción |
| Comunicación | Con los clientes (forma de dirigirse, calidez, respeto, vocabulario) |
| | Con los pares (forma de dirigirse, calidez) |
| | Con los supervisores (forma de dirigirse, calidez, canal) |
| Trabajo en equipo | Colaboración para solucionar los problemas de otros compañeros |
| | Anima y motiva a sus pares |
| | Cooperación con los compañeros de la misma área |
| | Cooperación con los compañeros de otras áreas |
| | Promueve un ambiente de trabajo de compañerismo |
| | Transmisión de los conocimientos en forma clara y precisa |
| Sentido de pertenencia | Cuidado de los recursos materiales de la empresa |
| | Cuidado de los insumos de la empresa |
| | Cuidado de los humanos de la empresa |
| | Respeto hacia los valores de la empresa |
| | Demostración de lealtad |
| | Compromiso con los cambios |

Anexo II: Entrevista a Supervisores

Fecha:
Entrevistado:
Puesto o cargo que ocupa:
Entrevistador:

Introducción:

La presente entrevista tiene por objetivo recolectar datos sobre el puesto de Representante de Atención al cliente, según los conocimientos de los supervisores directos del puesto.

Cuestionario:

1. ¿Puede mencionar funciones y tareas del puesto de Representante de Atención al Cliente?
2. ¿Puede mencionar objetivos del puesto?
3. ¿Qué nivel de formación considera que requiere el puesto?
4. ¿Considera se requiere experiencia previa y conocimiento en otros idiomas para el puesto de Representante de Atención al Cliente?
5. ¿Qué aptitudes considera que se deben tener para las tareas que realiza el Representante de Atención al Cliente?
6. ¿Puede mencionar algunas medidas de desempeño que aplica para el puesto?

Anexo III: Encuestas a colaboradores

Fecha:

Introducción:

Tenga usted buenas tardes, mi nombre es Ontiveros, Miguel, soy alumno de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos del Centro Regional Universitario Córdoba – IUA.

El presente cuestionario tiene como objetivo recolectar datos sobre el conocimiento que usted tiene sobre un proceso de evaluación de desempeño.

Esperando obtener sus respuestas con veracidad, se le agradece anticipadamente su valiosa participación.

La finalidad de este cuestionario es meramente para un trabajo facultativo.

Tiempo estimado: 5 minutos.

Cuestionario:

| | |
|---|--|
| 1) ¿Conoce lo que es un proceso de evaluación de desempeño? | |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | Algo |
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | Necesitaría que me expliquen |
| <input type="checkbox"/> | NS/NC |
| 2) ¿Considera que es importante ser evaluado? | |
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | No quiero ser evaluado |
| <input type="checkbox"/> | Podría ser |
| <input type="checkbox"/> | NS/NC |
| 3) ¿Sabe qué se busca al realizar una evaluación de su desempeño? | |
| <input type="checkbox"/> | Fundamentar aumentos de sueldo |
| <input type="checkbox"/> | Conocer cómo se desarrolla cada colaborador en su trabajo |
| <input type="checkbox"/> | Controlar el trabajo realizado |
| <input type="checkbox"/> | Entender el desarrollo de los colaboradores con respecto al crecimiento del área |
| <input type="checkbox"/> | NS/NC |

| | |
|---|---------------------------------|
| 4) ¿Conoce cuáles son los factores/elementos sobre los cuales debería ser evaluado? | |
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | Tal vez |
| <input type="checkbox"/> | N/A |
| 5) ¿Alguna vez le comunicaron los objetivos de su puesto? | |
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |
| 6) ¿Cómo podría mencionar su nivel de desempeño en el puesto de trabajo? | |
| <input type="checkbox"/> | Trabajo más de lo que me piden |
| <input type="checkbox"/> | Cumplo con lo justo y necesario |
| <input type="checkbox"/> | Regular |
| <input type="checkbox"/> | Bien |
| <input type="checkbox"/> | NS/NC |
| 7) ¿Alguna vez ha sido evaluado en su desempeño por su supervisor? | |
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | Tal vez |
| <input type="checkbox"/> | N/A |
| 8) ¿De qué forma usted se comunica con su superior? | |
| <input type="checkbox"/> | De manera informal y casual |
| <input type="checkbox"/> | A través de informes de tareas |
| <input type="checkbox"/> | Reuniones formales |
| <input type="checkbox"/> | Según las necesidades |
| <input type="checkbox"/> | NS/NC |