



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“Propuesta de un Sistema de Evaluación del  
Desempeño Laboral del sector de Post venta del  
concesionario Mediterráneo - Renault”**

Alumno: Llanos José Ezequiel Gerardo

Profesor tutor: Carlos Norry

2015



---

## **DEDICATORIA**

El siguiente trabajo se lo dedico muy especialmente a mis padres en primer lugar, a toda mi familia y al amor de mi vida.

A mis profesores y tutor que me ayudaron a mi formación y educación.



---

## **AGRADECIMIENTOS**

**Solo es posible avanzar si se mira lejos y solo es posible progresar si se piensa en grande.**

Le doy gracias en primer lugar a Dios por todo lo que me dio y me da, también agradezco a mis padres que me guiaron en todo momento y me dieron fuerzas para completar cada etapa de mi vida y porque me formaron con toda su mejor voluntad, sacrificio y me enseñaron a vivir según lo mejor que hay en mí.

Agradezco a Carlos mi tutor –profesor que me dio el punta pie inicial y me alentó en cada instancia de este trabajo con sabiduría, al aporte del jefe de RR.HH de Mediterráneo y al gerente de post venta por su accesibilidad y cooperación.



## FORMULARIO C



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración  
Departamento Desarrollo Profesional  
Lugar y fecha: Argentina, Córdoba

### **INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:** “Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de Post venta del concesionario Mediterráneo – Renault”.

**Integrantes:** Llanos José Ezequiel Gerardo

**Profesor Tutor del PG:** Norry Carlos

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: Beltramino Nicolás

Vocal: Barrale María Susana

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**



# ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INTRODUCCIÓN.....	8
RESUMEN.....	10
<b>CAPITULO 1</b>	
1. LA ORGANIZACIÓN.....	12
1.1 UBICACIÓN.....	12
1.2 ENTORNO Y ANÁLISIS.....	15
1.3 INFLUENCIAS DEL ENTORNO- (ANÁLISIS PESTEL).....	17
1.4 ANÁLISIS SECTORIAL Y SU COMPORTAMIENTO EN FUNCIÓN DE LA ECONOMÍA.....	19
1.5 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA.....	22
1.6 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	26
1.7 ORGANIGRAMA.....	29
1.8 DISTRIBUCION DE LOS PUESTOS EN LA EMPRESA.....	30
1.9. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SECTOR OKM.....	32
<b>CAPITULO 2 DESARROLLO</b>	
2. JUSTIFICACION.....	35
2.1. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.....	36
2.2. ALCANCE DEL TRABAJO.....	37
2.3 METODOLOGÍA.....	38
<b>CAPITULO 3 MARCO TEÓRICO</b>	
3. EL DESEMPEÑO LABORAL.....	41



---

3.1	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL.....	43
3.2	PROPOSITOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	44
3.3	ENFOQUES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO.....	46
3.4	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	47
3.5	VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	48
3.6	LA ISO 10667: AVANCES EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PERSONAS EN EL TRABAJO .....	49
3.6.1	LA ESTRUCTURA DE LA NORMA.....	52
3.6.2	ALGUNOS ELEMENTOS RELEVANTES PARA LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS.....	53
3.7	COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	56
3.8.	DEFINICIÓN DE COMPETENCIA.....	57
3.9	TIPOS DE COMPETENCIAS.....	58
3.10	VENTAJAS DEL MODELO.....	64
3.11	GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS.....	68
3.12	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.....	69
3.13	EL EMPLEO DE LAS DESCRIPCIONES Y ANÁLISIS DE PUESTO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	72
3.13.1	ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y PUESTOS DE TRABAJO...73	
3.14	ÁREAS DE EVALUACIÓN LABORAL Y LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE.....	75
3.14.1	IMPORTANCIA DEL CLIENTE.....	77
<b>CAPITULO 4 ANALISIS Y DIAGNOSTICO</b>		
4.1	ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA PROBLEMÁTICA.....	80
4.2	DIAGNOSTICO.....	88
4.3.	GRAFICOS ESTADISTICOS Y CONCLUSION.....	90



---

## **CAPITULO 5 PROPUESTA DE INTERVENCION**

5.1 ANÁLISIS DE PUESTO DE POST VENTA.....	95
5.2 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA.....	96
5.3 PERIODICIDAD.....	97
5.4 PROCESO INTEGRADO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN EL SECTOR DE POST VENTA DE MEDITERRÁNEO.....	97
5.5 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE POST VENTA Y DESCRIPCION .....	105
5.5.1 PLANILLAS DE EVALUACION Y EXPLICACIONES.....	108
5.6 PLAN DE ACCIÓN.....	119
5.7 ESTANDARIZACIÓN Y EVALUACIÓN PERMANENTE DE LAS PRÁCTICAS OPERATIVAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO...	123
<b>6. CONCLUSIÓN.....</b>	<b>125</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	129
PÁGINAS DE INTERNET.....	132

## **ANEXOS**

ANEXO 1 PLANILLAS INTERNAS DEL SECTOR POST VENTA.....	133
ANEXO 2 ENTREVISTAS Y PLANILLAS DEL DIAGNOSTICO.....	138
ANEXO 3 CUESTIONARIO.....	139
ANEXO 4 FORMULARIO M1.B- ENCUESTA AL EMPLEADO.....	142
ANEXO 5 PLANILLA DE OBSERVACION DIRECTA.....	144
ANEXO 6 CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO - AP.M1.....	145
ANEXO 7 DESCRIPCIONES DE PUESTO.....	146
ANEXO 8 TAREAS DURANTE LA IMPLEMENTACION DEL PROG.....	155
ANEXO 9 ENCUESTA M.2 DE EVALUACION DEL PROYECTO.....	156



---

## **INTRODUCCIÓN**

El desempeño laboral es el rendimiento general de un empleado dentro de una organización. La mayor parte de los empleados quiere obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Con un sistema formal sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no cumplen. Esto ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección, orientación y capacitación. Incluso las decisiones de promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada.

Además de mejorar el desempeño muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus partes.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. Por norma general el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones de desempeño para los empleados de todos los departamentos.

**“Propuesta de un Sistema de Evaluación del  
Desempeño Laboral del sector de post venta del  
concesionario MEDITERRANEO RENAULT”**



---

Y se propone un sistema para la evaluación del desempeño laboral, que permita ver la ineficiencia e ineficacia del personal de postventa y si se alcanzase implantar el sistema, proponer una mejora de desempeño laboral y donde también se va a tener en cuenta para fundamentar la propuesta a la empresa la nueva norma ISO que trata el tema de la evaluación de desempeño.

El sistema propuesto en este trabajo se refiere solo al sector de post venta de la concesionaria de autos MEDITERRANEO que está formado por el área de garantía, taller mecánico, repuestos y nuestro trabajo abarcara específicamente el área de preparación, lavadero y entrega de 0 Km.



## **RESUMEN**

En este proyecto de grado se hace referencia a la evaluación de desempeño laboral el cual es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados al trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro y para beneficio de la organización.

Se plantea la estructura, y la problemática de la organización elegida para realizar este trabajo que es la concesionaria automotriz de Renault, Mediterráneo y con base en esto, se hace un análisis de puesto como punto de partida y luego se propone un modelo de evaluación de desempeño desde las competencias, se establecen los tiempos a implementar y se presenta un plan de acción donde surge la intervención gracias al modelo establecido.



# **CAPITULO 1**

## **LA ORGANIZACION**



## **1. LA ORGANIZACIÓN**

La empresa MEDITERRANEO AUTOMOTORES es una concesionaria perteneciente a la industria automotriz, de Córdoba capital que cuenta con una trayectoria de más 40 años cuyo principal giro es la compra venta de autos nuevos. La marca de coches es Renault y Nissan que maneja es considerada como una de las mejores a nivel nacional. La agencia maneja una amplia gama que va desde los autos compactos hasta los de gran lujo. Los precios de los autos que maneja varían desde los \$110,000 pesos hasta más de \$350,000 pesos

La variabilidad en los tipos de auto hace que el producto vaya dirigido tanto a los adolescentes y jóvenes como a las personas adultas de ambos sexos y de distintas posiciones económicas.

### **1.1 UBICACIÓN**

La empresa está ubicada en la capital de Córdoba en una zona comercial rodeada de concesionarias de automóviles en el av. Castro Barros al 1660 donde la competencia es mayor y el mercado automotor más exigente en cuanto a calidad y atención. Algunas de las concesionarias oficiales de fábrica con las que compete MEDITERRANEO son: PARRA de Citroën, MONTIRONI de la Ford AUPESA de Peugeot y AUTOHAUS de Volkswagen, y unas 15 concesionarias de autos usados y multimarcas. Estos últimos serían unos competidores menores ya que no son concesionarias oficiales

### **LAS PRINCIPALES FORTALEZAS DE LA EMPRESA SON:**



- Excelente servicios de posventa, el mejor de toda red de concesionarias en la provincia.
- Historia que avala la seriedad con que trabaja la empresa
- Cumplimiento de las fechas pactadas de entrega de las unidades
- Gran capacidad de su fuerza de venta (personal experimentado en el Rubro)
- Ubicación geográfica estratégica de la empresa, en función al segmento del mercado apuntado

Un estudio reciente de este segmento del mercado revela que es muy importante para los clientes que van a adquirir un 0 km es la post venta, el servicio que viene luego de la adquisición del auto, o sea cómo y cuándo va a recibir la unidad 0 km y como sigue el plan de servicios del mismo.

En la actualidad existen en nuestro país dos razones o causales que potencian básicamente la venta de automotores:

1. Aún sin salir totalmente de la crisis a nivel global, se observa un mejoramiento de la situación económica y financiera en la región, lo que alienta la compra de bienes durables y de capital, viéndose los automotores claramente beneficiadas por estas circunstancias

2. La inflación existente en Argentina genera en la población la necesidad de resguardar sus ahorros de distintas maneras. Una de ellas es a través de la adquisición de bienes que permitan mantener el poder adquisitivo de lo que se posee. En los tiempos actuales los vehículos han sido por excelencia los bienes que parte de los habitantes de nuestro país ha elegido comprar para protegerse contra el incremento sostenido de los precios.



A estas 2 situaciones actuales se le puede adicionar una tercera que se viene produciendo desde la devaluación de nuestra moneda y que está relacionada con el fuerte crecimiento económico que ha tenido el campo desde entonces, que genera la necesidad de la compra de vehículos para recorrer extensas superficies, situación que principalmente ha sido el motor no solo del progreso del sector automotriz sino de la economía Argentina en la última década (ya que los excedentes que ha generado el campo han sido invertidos y colocados en diferentes esferas de nuestra economía, generando nuevos y mayores puestos de trabajo, dinamización de distintos sectores y aumento del P.B.I.).

En el manual de calidad en el servicio de la compañía en estudio se sugiere que la calidad no sólo se refleja en el trato con el cliente, sino que se deben considerar una multitud de factores, empezando con el cuidado y la limpieza para dar una percepción agradable de la concesionaria. Además esto ayuda a conservar sus instalaciones y a custodiar la confianza de los clientes, quienes por el aspecto físico de la concesionaria frecuentemente juzgan la manera en que será tratado su automóvil. El manual indica que existen tres objetivos básicos en el servicio:

- Mantener los autos de los clientes en óptimas condiciones.
- Contribuir a la recompra de vehículos
- Fidelización del cliente

Se considera que es muy importante cuidar el aspecto de cumplir con los lineamientos que establece la planta automotriz RENAULT para aprobar las evaluaciones que ésta realiza a la concesionaria.



## **1.2 ENTORNO Y ANÁLISIS**

Como se ha comentado anteriormente, si se separa por segmentos el sector de la automoción, dentro de cada segmento todas las marcas competidoras ofrecen prácticamente los mismos paquetes a sus clientes y al mercado. Además si se analiza el sector en sí, se puede considerar un oligopolio, porque, aunque existen muchas marcas, estas se van aliando y fusionando, así pues, el control del mercado de los fabricantes se centra en muy pocos y estos tienen la capacidad de controlar el mercado, la fabricación y los precios. Por ejemplo:

Chrysler, Jeep y Dodge son un grupo; Audi, Volkswagen y Seat son otro grupo Y RENAULT Y NISSAN otro grupo. Esto quiere decir que las casas concesionarias lo tienen muy complicado a la hora de atraer clientes, puesto que el sector resulta muy competitivo porque no existe diferenciación exclusiva, y además los constructores tienen mucha capacidad de influencia en el mercado.

El grado de concentración del sector es un punto influyente, se puede considerar que se trata de un sector fragmentado, puesto que las casas concesionarias aportan diferentes tipos de vehículos y el mercado se reparte entre muchos competidores, ya que hoy en día, una misma casa es capaz de aportar diversidad de vehículos, tales como turismos, vehículos deportivos (pero sin llegar a la exclusividad de un Ferrari por ejemplo) híbridos o incluso furgoneta de reparto y 4X4.

Si se analiza el grado de madurez del sector, se puede considerar que el sector respecto a su ciclo de vida se sitúa en una posición de madurez, la venta de vehículos, aunque se encuentre dentro de un mercado muy competitivo, no se puede olvidar que en la sociedad en la que vivimos se ha convertido en un producto de primera necesidad, así como por ejemplo la telefonía móvil, puesto



que antiguamente se subsistía sin la necesidad de un vehículo o un móvil, no obstante y a pesar de esto, la situación de hoy en día ha creado una gran dependencia de este tipo de productos. Si bien, no se puede considerar que el sector automotor este despegando o en su pleno auge, hay que considerar dicha necesidad, con lo cual, este mercado se ha estancado en su madurez, es cierto que se obtienen beneficios, y aunque tiende hacia un declive, hasta que no aparezca un sustituto perfecto para este producto, el mercado continuara estancado en esta posición.

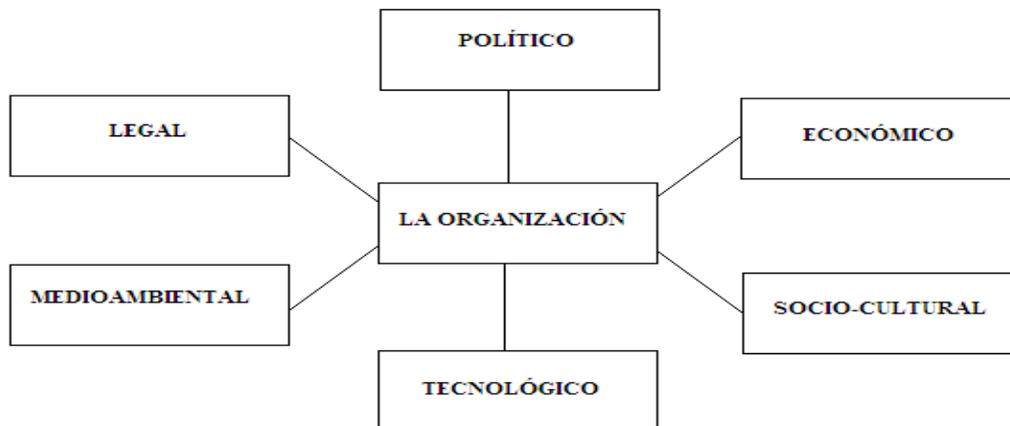
El entorno de la empresa, presenta mucha diversidad, existen muchas influencias tanto diferentes como posiblemente conjuntas, es decir, las diferentes son aquellas que marcan la esencia de cada una de las empresas que compiten en el mercado, como conjuntas, haciendo referencia a todas aquellas características que se pueden apreciar en cada una de las diferentes empresas de un mismo sector.

En referencia a las influencias diferenciadas, se pueden considerar cada una de las estrategias de mercado que siguen las diferentes marcas concesionarias, además, se pueden incluir también los descuentos comerciales y los precios de tasación de los vehículos entregados a cuenta, las ampliaciones de las garantías y los obsequios que se entregan a los clientes por sus adquisiciones, considerándose como diferenciación la aceptación que tengan dichas características sobre los potenciales clientes.

En mención a las influencias conjuntas, se puede comentar que las barreras que aparecen en un mercado, en principio son las mismas para todos los competidores que quieran o pretendan acceder en un sector concreto, las economías de los hogares, las inversiones tanto económicas para acceder a dicho mercado como las preferencias de los consumidores, son influencias que comparten todas las empresas de un sector, así como en este caso, las nuevas tecnologías o los productos terminados o en curso a implantar dentro de los vehículos.



### 1.3 INFLUENCIAS DEL ENTORNO- (ANÁLISIS PESTEL)



Fuente: Porter Michel E. ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (MEXICO, Ed. CECSA, 1991) pag.24-53

Los factores que aparecen al rededor de “La Organización” son todos aquellos que influyen directamente en ella, desde el punto de vista externo a la empresa, así pues, se procede analizarlos:

– **El entorno Político:** existen muchas lagunas referentes al entorno político industrial propiamente dicho, no obstante y a pesar de ello, se pueden considerar influyentes, aspectos que de forma más indirecta pueden afectar al sector las nuevas políticas económicas del banco de córdoba para enfrentar la crisis del sector, como las de contratación de personal e incluso las medidas de reajuste económico como las congelaciones de sueldos.

– **El entorno Económico:** se trata posiblemente, de la influencia externa más fuerte que actualmente marca las fluctuaciones de la organización, pero no solo de la que estamos estudiando, sino que hace referencia al sector en general ya todos los mercados existentes en un país. Tanto de economía Argentina como en



el resto de América y de los países desarrollados, se está pasando por una crisis económica que se puede considerar mundial, exceptuando algunos países actualmente emergentes como China o la India. Además, y como corroboran las estadísticas como los números, el crecimiento económico se ha visto estancado en Argentina en el año 2014, así pues, el crecimiento económico ha supuesto un 0% y las previsiones de futuro son de una posible recesión, como la que se sufrió durante el 2001.

– **El entorno Socio-Cultural:** se trata de una de las influencias externas más importantes para el sector, se trata de los cambios que experimentan los individuos de una sociedad respecto de sus gustos, estilos de vida, preferencias, necesidades a cubrir, zona demográfica en la que viven, número de habitantes que abarca la zona en la que se encuentra ubicada la empresa analizada, etc. En la actualidad, los usuarios de vehículos basan sus elecciones principalmente en dos factores los cuales son los que actualmente rigen a la sociedad, sobre todo a las consumidoras como la nuestra:

– **La preocupación por transmitir una buena imagen:** en estos momentos, la Sociedad se rige por la imagen que se ofrece al exterior más que por las necesidades reales a cubrir.

– **La concepción de la mujer trabajadora y cada día más independiente:** el hecho de que la mujer está incorporada a la vida laboral, crea la necesidad de que en los hogares haya más de un vehículo.

– **Las innovaciones en los procesos de producción y comunicación:** esto ayuda principalmente a mejorar la calidad del vehículo en cuestión y a ser más competitivo en un mercado repleto de opciones



– **El entorno Legal:** el entorno legal en referencia a este sector en concreto de la automotriz, hace referencia como se ha citado anteriormente, a las leyes y normas de las concesionarias como las cláusulas e impuestos nacionales impuestos por el estado.

También rigen acá el convenio colectivo de trabajo del SMATA que es el sindicato de trabajadores de las automotrices y las leyes, normas y estatutos vigentes para los empleados de concesionarias.

#### **1.4 ANÁLISIS SECTORIAL Y SU COMPORTAMIENTO EN FUNCIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA EN CÓRDOBA.**

De acuerdo a la evolución que ha mostrado a lo largo de los años el sector automotriz en la República Argentina, se puede observar que el mismo guarda una relación bastante directa con el comportamiento que presenta la economía del país.

“En 1973, y a dos décadas de haber iniciado sus actividades, la industria automotriz instalada en la Argentina produjo un récord de 293.000 vehículos.

Pero a partir de ese momento, la incipiente industria ingresó en un cono de sombra. Tendrían que pasar 20 años, hasta 1993, para superarse aquellos números. En 1990, varias terminales automotrices consideraron seriamente abandonar el país. En aquel año de hiperinflación, la producción de autos se desplomó por debajo de las 100.000 unidades, una cifra que no se veía desde 1960.



---

En 2002, después de la devaluación y el default de la deuda, la producción de autos volvió a desbarrancarse a menos de 160.000 y las ventas al mercado interno apenas totalizaron 82.345 vehículos, la menor cifra en 40 años y la quinta parte de lo que habían sido apenas cuatro años antes.”

Sin embargo, desde el año 2003 y hasta el presente (con un pequeño freno a mediados del 2008) este sector retomó la senda del crecimiento de la mano de un nuevo ciclo de inversiones, que se tradujo en la incorporación a la oferta de nuevos modelos que poseían características de diseño regionales y que impactó en tres direcciones claramente definidas:

Por un lado, el primer resultado derivado de la nueva ola inversora, fue el incremento sostenido en los niveles de producción local de vehículos (la fabricación durante el trienio 2004-2006 fue un 33,5% superior al trienio 1996-1998), reactivándose la actividad en diferentes plantas que las terminales mantenían hasta ese entonces en nuestro país con niveles mínimos de personal y producción.

Un segundo resultado lo constituyó el incremento en la escala de producción promedio, lo que genera una mayor demanda de trabajo y de insumos provenientes de autopartistas locales, que se vieron claramente beneficiados con esta nueva situación.

Por el lado de las ventas, la recuperación del sector automotriz respondió, en gran medida, a la expansión tanto en el mercado interno como en el mercado externo, con un alza en la participación de vehículos de origen nacional en la composición de las mismas, ayudado evidentemente por las mejoras observadas en la situación económica del país y el impulso que le dio la devaluación al sector agrícola.



Se puede decir que hay una correlación casi perfecta entre la evolución de la economía argentina y su industria automotriz, con auges y caídas casi perfectamente sincronizados. Desde aquel fatídico 2002, con una breve interrupción en 2009 a causa de la crisis económica internacional, la industria vivió un boom sin precedentes.

En este sentido, se debe destacar que prácticamente la mitad del crecimiento industrial de los últimos años está justificada por los autos.

Para comprender bien cuál es la radiografía del sector, hay que analizar la serie histórica. Por ejemplo, durante el menemismo se llegaron a exportar más de 200.000 unidades, con una producción local apenas superior a las 300.000 unidades. La crisis de 2001-2002 marcó una caída de todos los indicadores, que fueron recomponiéndose en los años posteriores. En 2009 se produjeron 512.924 vehículos y se exportaron 322.495 unidades. Y en todo 2010, se comercializaron al exterior 447.953 unidades, mientras que la producción del 2011, como se mencionó anteriormente supero las 850.000 unidades, más que duplicando los resultados de la década del '90.

En relación a las ventas locales, el momento por el que está pasando la industria automotriz en el país no está nada bueno ya que podría explicarse por varios motivos. Por un lado están los incentivos al consumo por parte del Gobierno nacional para seguir manteniendo un alto nivel de crecimiento del PBI, lo que también podría empujar un poco la inflación, aunque ésta se explica por varios motivos, y por el otro, una recomposición de un entramado productivo que permitió potenciar la performance del sector. Como ejemplo, un dato: en todo 2002, tal como se comentó previamente, se vendieron 82.345 autos. Sólo en marzo de 2011 se comercializaron 70.000, mientras que la producción fue de 70.487.



En este sentido, se puede apreciar que el sector aquí analizado está atravesando por un mal momento, tanto por la menor demanda de Brasil, como por la baja demanda interna. Esta última se explica por la combinación de la elevada inflación y las altas tasas de interés (más allá del incremento que en el último tiempo éstas han sufrido a causa de las elecciones presidenciales y la incertidumbre sobre la situación financiera a nivel mundial, aunque aún sin alcanzar los valores que tuvieron en la crisis del 2008), que hacen poco atractivo el ahorro y genera que los individuos vuelquen sus ingresos en un mayor consumo, como forma de cubrirse de la pérdida de poder adquisitivo. Esto, junto con el aumento del PBI, también explica el alza de las importaciones de bienes de consumo.

## **1.5 ESTUDIO DE LA COMPETENCIA**

El estudio de la competencia desde el punto de vista de los análisis de mercado, de forma más general mediante el análisis PESTEL y de forma más interna, desde la organización mediante las 5 Fuerzas de Porter, lleva a las siguientes conclusiones:

- Se trata de un mercado muy competitivo como lo es Córdoba respecto a las marcas que conforman dicho sector, no obstante y a pesar de la competitividad existente entre los vendedores al por menor, los constructores de vehículos y proveedores tienen en sus manos el poder de negociación, puesto que se van aliando y van creando grupos de empresa y consolidaciones, con lo cual, un constructor provee a varias marcas.
- Si se realiza una clasificación más exhaustiva, la competitividad de las diferentes marcas se puede dividir en dos segmentos, según calidades, entendiéndose como tal la diferenciación, entre vehículos exclusivos, de lujo,



---

normales o de baja gama; o bien, según la nacionalidad de fabricación de las diferentes marcas:

➤ Si hablamos de las diferentes Gamas, se pueden encontrar:

1. Los automóviles de carreras: se trata de automóviles modificados exclusivos para competición y la clasificación que se puede dividir en dos grupos: automóviles de rally o de circuito, además pueden ser monoplaza o biplaza.
  
2. Los vehículos de lujo o alta gama: este tipo de autos se puede clasificar también en subgrupos, considerándose como muy exclusivos los de las marcas Ferrari, Lamborghini, Porsche, Maserati, Aston Martin, Jaguar, etc.; después de esta clasificación, existen también los vehículos de alta gama más accesibles a los bolsillos de los usuarios, sin dejar de poseer altas calidades y vehículos de alta gama, como por ejemplo los BMW, Mercedes Benz, Audi, Lotus, Alfa Romeo, Lexus, Volkswagen, Chrysler, Jeep o Dodge.
  
3. Los vehículos de gama normal: generalmente, y aunque algunas marcas también creen algún modelo de lujo, se pueden considerar en esta clasificación marcas como Renault, Citroën, Peugeot, Seat, Ford, Opel, Toyota, Fiat o Hyundai.
  
4. Como marcas más flojas, se suelen considerar dentro de las que más compiten en el mercado argentino, las marcas Chevrolet y Kia.

➤ Respecto a la procedencia de fabricación de las marcas, esta clasificación va en función de la elección de motores de los usuarios de vehículos en el mercado argentino.

- 1) Los gustos de los cordobeses a la hora de decidir un vehículo para sus hogares está bastante claro, los vehículos por excelencia en sus decisiones provienen de la fabricación francesa, siguiendo la siguiente clasificación en



---

volumen de negocios absoluta, como se ha podido comprobar en puntos anteriores: la marca elegida mayoritariamente entre los cordobeses es Renault, Volkswagen y Peugeot.

- 2) En el ranking de ventas en el mercado de venta de vehículos argentinos, es una marca italiana FIAT, la que se lleva el cuarto puesto a la hora de la elección de los usuarios.
- 3) Posterior a la FIAT, los fabricantes que más gustan, son los Alemanes, con las marcas, BMW, Audi y Mercedes, ocupando los puestos sexto, séptimo, noveno, decimo y un décimo respectivamente en sus volúmenes de ventas absolutos considerados en los últimos cinco años.
- 4) Posteriormente están los vehículos americanos, siendo de todas las marcas de procedencia americana los turismos Ford los que más se comercializan, ocupando el quinto puesto del ranking, no obstante, se consideran los vehículos americanos en cuarta posición, ya que el resto de marcas procedentes de EE.UU, como por ejemplo las marcas como Chrysler, Jeep o Dodge, ni siquiera se pueden considerar en el ranking de más vendidos. Esto es, y a pesar de que muchos usuarios elijan una marca americana como es Ford para sus hogares, el resto no tienen mucha cuota de mercado, de hecho, no se suelen considerar a la hora de su elección.
- 5) En el último puesto, se consideran los vehículos Japoneses como Toyota, y los procedentes de Corea del Sur como Hyundai o Kia, ya que, aunque estas tres marcas aparezcan en el ranking analizado, no suelen ser primordiales a la hora de tomar una decisión, además, se puede considerar que aparecen en el listado debido a que son vehículos bastante más económicos en comparación con los franceses, alemanes o americanos.



---

Los usuarios de vehículos, consideran que las marcas asiáticas son de más baja gama que las europeas.

Resumiendo el análisis externo del sector, se pueden puntualizar varios puntos clave, referente a la parte política, es importante comentar que va completamente ligada a la parte legal y a la parte medioambiental, ya que la gran mayoría de normativas y leyes existentes en este mercado, van enfocadas hacia la capa de ozono, la contaminación y la emisión de gases de efecto invernadero y como paliar esta situación. Además, se debe comentar también una situación externa claramente influyente, la economía de los Argentinos, se está atravesando una situación claramente complicada que se va agravando paulatinamente y que influye en el poder de adquisición de los usuarios, además, los precios de los carburantes cada vez se disparan más, si bien, un usuario puede adquirir un vehículo económicamente hablando, es posible que posteriormente no pueda mantenerlo, sobre todo en el caso de los vehículos de alta gama ; a pesar de todo lo citado anteriormente, se puede comentar un punto estratégico que da un poco de aliento a este segmento del sector, y es que, los usuarios se dejan arrastrar mucho por la sociedad, una sociedad consumista en la que “el quédirán” y “el aparentar” están muchas veces por encima de las necesidades reales, con lo cual, los vehículos tienen una pequeña vía de escape.

Cabe destacar que el sector automotor es un sector muy competitivo, porque existe un gran número de marcas y todas ellas muy competitivas. Se han enfrascado en un rol de guerra de precios ya que la mayoría ofrecen los mismos paquetes o muy similares si segmentamos el sector. Además, en muchas ocasiones, las guerras competitivas no es que se puedan considerar como tal, ya que si el sector de venta de vehículos es muy diverso, el de fabricantes de vehículos, es decir, los fabricantes no es tan diverso y se ha considerado una especie de oligopolio, así pues, y aunque las casas concesionarias, que son el último escalón antes del consumidor final, intenten ajustar sus ofertas, muchas



veces no lo pueden conseguir porque detrás tienen la presión de los fabricantes, que se agrupan en un número reducido debido a las fusiones y los grupos empresariales.

## 1.6 LA MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

Estos tres valores hacen referencia a la cultura operativa de una organización. Sin esta cultura y fundamentos claros en los que sustentan los cimientos de una organización como base de sus actuaciones, las empresas no se podrían asentar en los mercados, puesto que resulta vital para tener sus ideologías claras y seguir siempre un mismo patrón.

El definir una misión en la empresa, se refiere a tratar de proporcionar a los empleados, el propósito global y la razón de ser de la organización, se trata de generar comprensión y confianza sobre como la estrategia de una organización se relaciona con tal propósito, mientras que la definición de la Visión dice que se refiere a lo que la organización aspira a ser, su propósito es establecer una visión de futuro de manera que entusiasme, consiga el compromiso y fuerce la generación de resultados.

Una vez definidos los conceptos se analizan las realidades que relacionan a la Concesionaria con estos tres puntos claves de la estrategia:

Como se ha definido anteriormente, la misión es el propósito genérico acorde con los valores y expectativas de los empleados. Así pues, podemos definir la misión de mediterráneo, como maximizar el bienestar de sus trabajadores, accionistas y clientes, haciendo distinciones claves:

➤ **Maximizar el bienestar de sus operarios:** Este apartado sí que representa un punto clave dentro de la organización, como se ha comentado anteriormente, los trabajadores son el poder máspreciado de una organización, los propietarios y



máximos mandatarios delegan en ellos las tareas de sostenimiento de la empresa. En cualquier caso, y más en este concreto de una concesión en el sector automotor, los operarios son uno de los pilares más fundamentales de la estructura. Sin trabajadores de mantenimiento, sin mecánicos especializados y sin comerciales competentes, por mucho consejo de administración bueno que se tenga, la organización no podría seguir adelante.

En este caso, la empresa mantiene el bienestar de sus trabajadores mediante incentivos económicos y creando un buen ambiente de trabajo. Los mandatarios del consejo de administración están abiertos a sugerencias de sus trabajadores y no existen barreras entre ellos y sus operarios, ya que, cuanto más libertad y así más el trabajador más cómodo se encuentra en su puesto. Se trata de dar una seguridad estable en cuanto a las necesidades de los trabajadores que forman parte de la plantilla, y sobre todo tratándolos como personas y no como subordinados, la sensación de acercamiento entre los distintos galones que existen dentro de Mediterráneo, hace que el ambiente de trabajo sea cómodo, agradable y da una sensación de seguridad y familiaridad dentro de las instalaciones. Además, estas características anteriormente citadas y el bienestar interno da una imagen al exterior de tranquilidad a la hora de adquirir uno de sus productos, ya que, si un potencial cliente se acerca a estas instalaciones y percibe un buen ambiente, esta sensación interna de seguridad y familiaridad le será transmitida y estará más perceptivo a la hora de atender a todo aquello que se le ofrece y tomar una decisión.

➤ **Maximizar la satisfacción de sus clientes:** Mediterráneo parte de la base de que el cliente es lo más importante para que la organización se sustente, lo que se pretende es la captación y Fidelización de los clientes y para conseguirlo, intentan adaptarse a las necesidades y deseos de cada cliente de forma individualizada, así pues, la empresa ofrece sus máximos esfuerzos para que dicha satisfacción llegue al cliente y sea capaz de percibirla.



Se ofrecen las máximas ventajas a la hora de la adquisición de un vehículo, partiendo de la base de poder probar el vehículo deseado, ofrecer el tipo de financiación que más se adapte a los deseos del cliente, potenciar el servicio de venta y post-venta y ofrecer una imagen de seguridad y tranquilidad hacia el cliente en cuanto pueda aparecer cualquier tipo de problema tanto por parte del cliente como por parte de la organización. Esta misión frente al cliente se puede resumir como la adaptación individualizada a las necesidades que cada usuario en particular transmite a los operarios que tratan con él.

## **LA VISION**

Se puede definir en dos frases cortas: se trata del estado futuro deseado, no es más que la aspiración de la organización. En el caso de MEDITERRANEO hace referencia en este momento concreto del tiempo a la supervivencia en el sector, a alcanzar una cuota de mercado más amplia y a consolidarse en el mercado cordobés. Pretenden conseguir un reconocimiento más amplio por parte de los usuarios. Se intentaría a día ofrecer una imagen de vehículos accesibles a las economías, así como de vehículos de alta gama, con buenas calidades, buenos acabados y ofreciendo toda clase de tecnologías más avanzadas y ofreciendo una post venta con calidad de servicio y atención.

Respecto a los valores corporativos, son la conclusión de la misión y visión, la forma en que se ponen en práctica todos los componentes de la empresa de forma conjunta y que potencialmente llevan a la organización al éxito, como consecuencia de la coherencia en perspectiva cultural y estratégica. Se puede destacar que la actuación de todos sus operarios va en función de la misión perseguida para conseguir la máxima satisfacción de sus clientes.

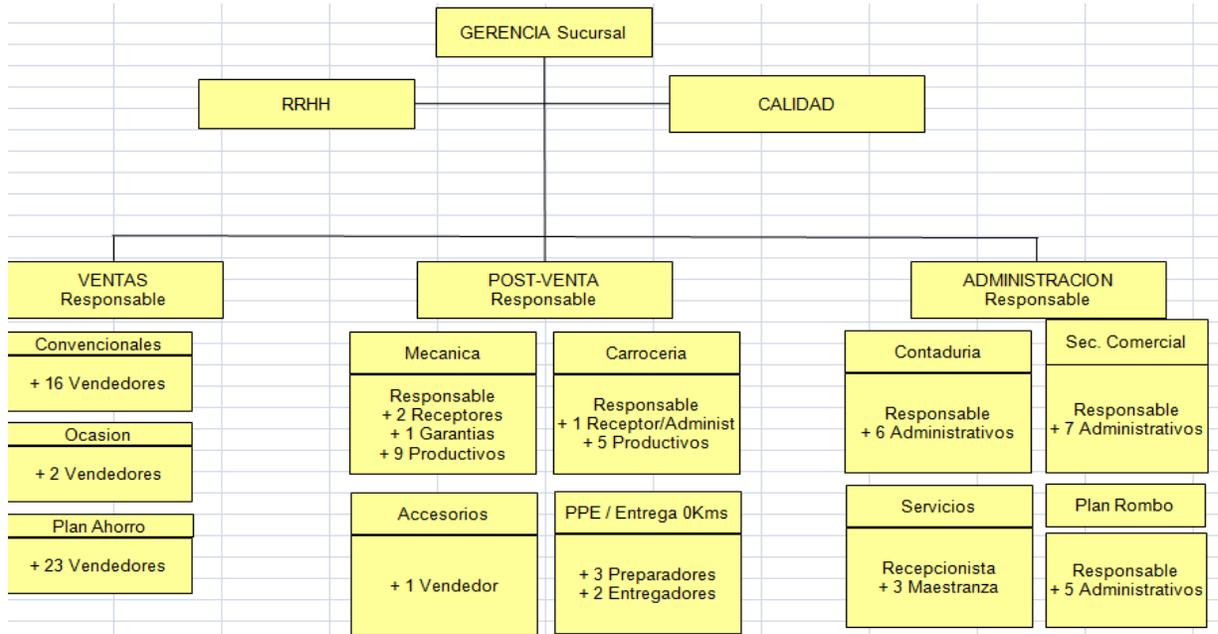
Los valores corporativos de Mediterráneo se pueden considerar una cadena de sucesos y actuaciones y de un buen funcionamiento de la organización, estos



mandatarios están en contacto directo persiguiendo como objetivo principal el bienestar de sus empleados; a su vez, estos empleados son los encargados de conseguir un buen funcionamiento en equipo de lo que se considera la organización, desde los encargados de taller y sus operarios, los encargados de ventas, los comerciales, e incluso el servicio de limpieza, para que cada pieza encaje y conseguir la máxima satisfacción del cliente. Se trata principalmente de una contribución en cadena de cada una de las personas que conforman el conjunto de la organización, para conseguir la visión que la empresa tiene de su futuro.

Como la Concesionaria pretende amoldarse a cada situación en particular, resulta muy complicado resumir los valores corporativos uno a uno, lo que se puede hacer es numerar las actuaciones más generalizadas, teniendo en cuenta siempre y sin olvidarse de que, la empresa intenta amoldarse siempre a cada situación en concreto. Se pueden considerar como tales los tipos de financiación internos ofrecidos a los clientes, el trato individualizado de venta y post-venta, los regalos y ofertas que de forma interna son ofrecidos a los usuarios, los descuentos comerciales, la tasación de los vehículos entregados a cuenta, los incentivos ofrecidos a sus operarios, la remuneración de horas extraordinarias, el compromiso adquirido con los clientes en cuanto a sus ideas e inquietudes y la facilidad que se les ofrece de ponerse en contacto con sus superiores, el trato familiar dentro de la organización y con los potenciales clientes, etc.

## **1.7 ORGANIGRAMA DE MEDITERRANEO**



ORGANIGRAMA GENERAL DE MEDITERRANEO- ELAVORACION PROPIA

## 1.8 DISTRIBUCION DE LOS PUESTOS EN LA EMPRESA

La misión, visión y los valores corporativos van enfocados principalmente al bienestar de las personas, como toda organización que se preste, los accionistas pretenden obtener los máximos beneficios y para ello los clientes tienen que estar satisfechos, pero para conseguir la máxima satisfacción de los clientes y su fidelización, la organización ha de considerar a los operarios que forman parte de ella, pues son los encargados de tratar con el cliente. Este sistema estratégico está completamente relacionado, se trata de una situación en la que todos dependen de todos.

La misión principal de la empresa es el bienestar de todos aquellos que la rodean, mientras que la visión de futuro lo que pretende es consolidarse en el sector y obtener una cuota de mercado y un reconocimiento mayor al actual. Mientras que los valores corporativos mediante los que se pretende conseguir la misión y visión



---

estratégica de la organización tienden a ser individualizados según el tipo de caso y necesidades a cubrir.

.En referencia a la distribución de los puestos de trabajo, se diversifican en tres grandes grupos: el primero hace referencia al servicio de ventas, el segundo a la parte económica y el tercero a los servicios de post-venta, todos ellos supervisados por un sistema de calidad, y dependiendo absolutamente toda la organización del Gerente General sin embargo falta desde un análisis desde recursos humanos y un seguimiento de cada individuo bajo el modo de evaluaciones de desempeño lo cual es la problemática que respecta al presente trabajo.

Para el concesionario oficial Renault establecen procesos que se colocan a modo de explicación más completa sobre el área en anexos donde se encuentran las planillas de procedimientos para el área de 0km y pre entrega de 0km. Donde enumera los procesos que se deben realizar durante la preparación y la entrega de los autos nuevos al propietario.

Estos requisitos que son detallados son de suma importancia porque si esto no se cumple, el concesionario es penalizado por RENAULT ARGENTINA, lo que implica una baja en el número de vehículos a comprar en el año y reducción de bonificaciones para los clientes. Lo que va a reducir las promociones y va a afectar directamente en la venta de autos e indirectamente en toda la cadena del concesionario, ya sea accesorios, post venta y repuestos.

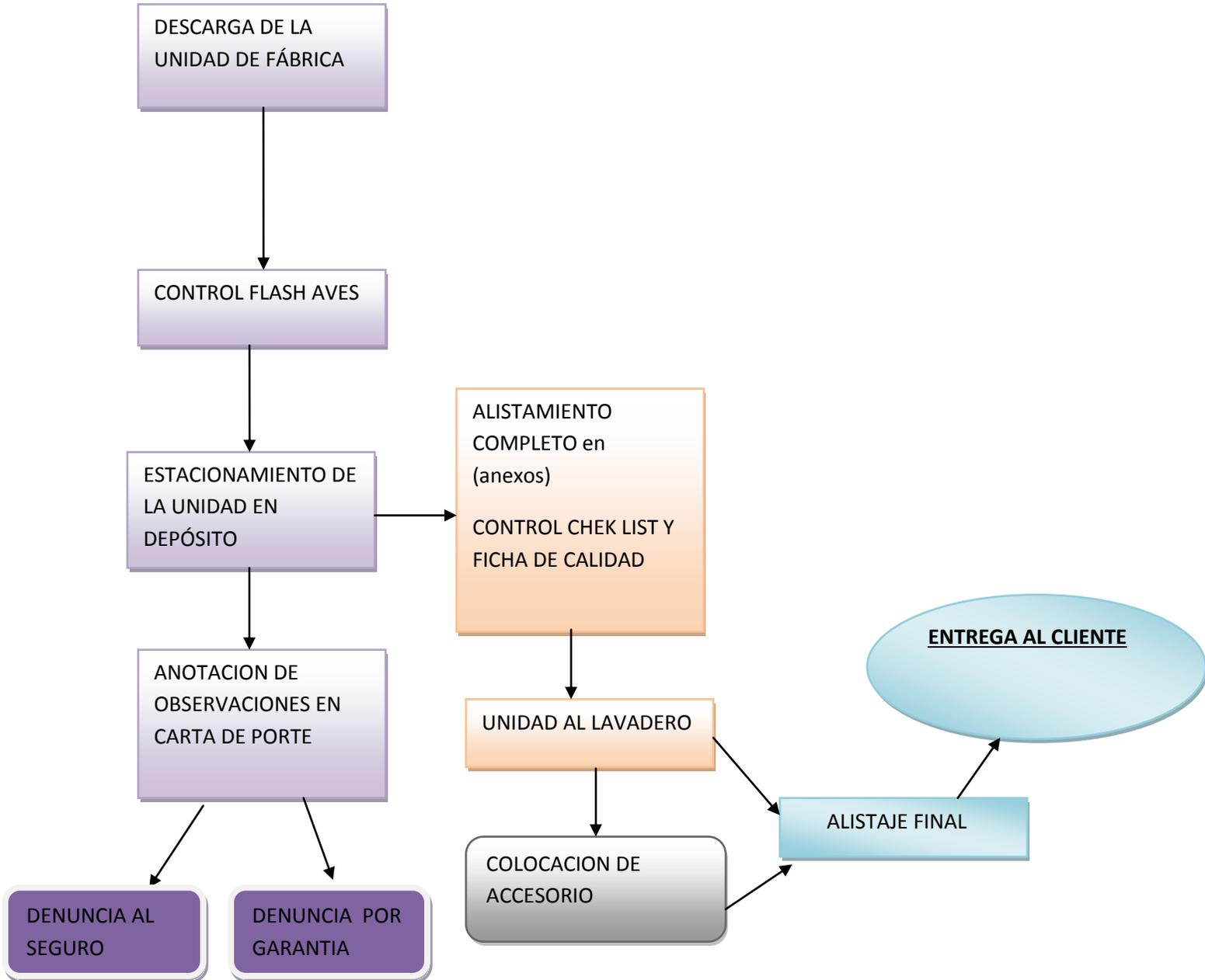
A continuación se presenta un diagrama de flujo del sector donde nos muestra la línea del proceso para poder comprender mejor el funcionamiento del área y sus diferentes pasos que sigue el vehículo apenas llega de fábrica en el camión de la empresa transportista. Desde la recepción adecuada y la preparación y alistaje hasta la entrega en la mano del cliente.



### 1.9. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SECTOR 0KM

DIAGRAMA DE FLUJO SECTOR DE POST VENTA MEDITERRANEO DE 0KM

RECEPCION DE LA UNIDAD      PRE-ENTREGA      ENTREGA DE 0KM





---

Este diagrama lo que nos muestra en primer lugar es el inicio del proceso que transita un 0km en la concesionaria y todas sus etapas hasta que el cliente recibe la unidad. En primer lugar la unidad ingresa desde fábrica, se la controla y acomoda en las playas del depósito que están exclusivamente para todos 0km, luego se dé la orden de preparación según la asignación al cliente se alista y controla, posteriormente se la lleva al lavadero y se le hace un alistaje final donde se colocan las patentes y se la entrega al cliente con una celebración adecuada debido al gran momento de alegría por la nueva adquisición. En el anexo 1 se puede apreciar la planilla que sirve de hoja de ruta para cada puesto del área que vamos a tratar y para una mayor comprensión sobre tareas rutinarias de los empleados del sector se especifican en planillas. Ver anexo 1.



## **Capitulo 2**

# **DESARROLLO**



## **2. JUSTIFICACION**

El presente trabajo final se justifica desde un punto de vista personal y profesional. A nivel personal, constituye el requisito indispensable para optar al Título de licenciado en recursos humanos y representa una valiosa oportunidad para consolidar mis conocimientos en torno en el área de recursos humanos y también me permite ejercitarme en la actividad investigativa.

En este sentido, la elección de este tema de investigación responde a las inquietudes teóricas y prácticas que me surgen a partir de mi experiencia en la empresa Mediterráneo.

En la empresa obtuve la autorización y la aprobación para realizar el proyecto de grado del gerente de Recursos Humanos y el apoyo especial del gerente de post venta, luego de una entrevista y que les presentara mi propuesta donde también podría ser de beneficio para la empresa pudiendo en el futuro implementar los procesos volcados en esta tesis.

La entrevista con los jefes me orientan hacia donde la empresa está necesitada y en donde tiene puntos débiles, Pudiendo reconocer las faltas y necesidades de un sistema de evaluación ya que la empresa no cuenta con esta herramienta que encierra un gran número de beneficios que favorecen el crecimiento y la competitividad de la organización en la medida que los datos obtenidos contribuyen al alineamiento de las normas de RENAULT ARGENTINA y al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimizan los recursos con que cuentan la empresa en el sector de post venta..

Dicho mejoramiento contribuye a reforzar los aspectos positivos que se observan en el desempeño de los empleados ya que aparece como un criterio de retroalimentación objetiva, con respecto a las tareas, responsabilidades y roles



desempeñados en la compañía, por otro lado identifica con claridad sus puntos débiles y se convierte, así en un instrumento de mejoramiento continuo que asociado a procesos de formación y de retribución hace posible el alcance de los objetivos corporativo logrando siempre la satisfacción de los clientes en un 100%.

## **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Crear y proponer un modelo sistemático e integrado de evaluación de desempeño que permita medir las deficiencias actuales e incrementar la eficacia y la eficiencia del sector post venta de la concesionaria.

### **Objetivos Específicos**

- Observar la situación actual de cada puesto del área de post venta sector entrega y pre entrega de 0 Km para realizar un diagnostico.
- Realizar un análisis de puesto del sector
- Indagar con cuestionarios, entrevistas las tareas y competencias requeridas de cada puesto de trabajo.
- Analizar cuantitativa y cualitativamente la información proporcionada por los empleados del sector de post venta de la concesionaria
- Definir y determinar una propuesta de implementación de sistema de evaluación de desempeño para cada empleado.
- Crear y presentar la propuesta de un modelo integrado de evaluación de desempeño adecuado para la intervención en el sector de post venta.
- Elaborar una propuesta de evaluación del proyecto de evaluación de desempeño (ED)



## **2.2 ALCANCE DEL TRABAJO**

El alcance de este trabajo de grado se pretende realizar un estudio y diagnóstico de el sector de post venta de la concesionaria MEDITERRANEO Córdoba que es un agente de ventas oficial de la marca automotriz RENAULT Argentina, para ello voy a tomar el área de preparación y entrega de los vehículos 0 Km., este análisis tomara como punto de partida la revisión de la literatura y observando el comportamiento de los empleados.

El análisis estará enfocado desde la perspectiva de la mejora continua en los procesos para la satisfacción del cliente logrando la minimización de los tiempos de espera, la calidad de entrega del auto y la celebración de un momento importante en la vida del cliente.

Los resultados de este trabajo de grado comprenden la elaboración y la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño de gran utilidad para la empresa o para cualquier empresa del rubro.

El objetivo es proponer un sistema de evaluación de desempeño con una orientación basada en las competencias de los empleados ya que es importante en el presente que una organización se diferencie de la competencia y a esa diferencia la marca hoy, el valor agregado, es un elemento fundamental el agregar valor por las competencias y habilidades de cada uno del personal obteniendo una eficiencia y una eficacia sobre otras empresas haciendo del cliente el objetivo principal y más importante para lograr una mayor competitividad en el mercado.

## **2.3 METODOLOGÍA**

La metodología del trabajo es la de intervención. El tipo de diseño para este proyecto de grado va ser cualitativo con una tipología descriptiva y explorativa



La estrategia metodológica de recolección de datos empleada en este trabajo de grado se apoya en una labor de observación y revisión exhaustiva de las fuentes primarias y secundarias relacionadas con el tema.

En un primer momento, un levantamiento y recolección de la bibliografía de referencia, constituida por libros, artículos de revistas tesis de grado y documentos extraídos de internet, para realizar, posteriormente una clasificación y selección de textos pertinentes, Luego sigue la tarea va a consistir en diagnosticar las causas de fallas en los procesos del sector de preparación y entrega de 0 km, esto sirve para la futura elaboración del modelo de evaluación de desempeño como la propuesta y el plan de acción.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

En esta fase del estudio de métodos para evaluar la productividad del personal técnico y optimizar las operaciones en el área de entrega y pre entrega. Se determinaron herramientas necesarias para la obtención de información y datos acertados sobre el proceso en estudio, como sigue:

**Observación Directa:** Cantidad 3 por semana (lunes, miércoles y viernes) durante 1 mes. (Ver anexos)

Durante el desarrollo del estudio se realizaron visitas continuas al lugar de trabajo de los operarios, específicamente en el área con el objeto de obtener datos relevantes en cuanto a la ejecución de las preparaciones y alistaje de 0 km, la asignación de los trabajos, el proceso de entrada y salida de vehículos en entrega de 0 km, específicamente los días viernes por que es el día que mas cantidad de autos se entregan a los clientes.



---

**Documentación bibliográfica:** Consiste en detectar, obtener y consultar bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe al problema de investigación (disponibles en distintos tipos de documentos).

Se consideró para el estudio la revisión de documentos tales como: Manuales de Servicio, manual de procedimiento referido al área de servicio, trabajos de grado, entre otros, a razón de documentar y sustentar el desarrollo de la investigación.

**Entrevista no estructurada:** Es la modalidad menos estructurada posible, ya que la misma conduce a una simple conversación, que permitirá obtener un panorama de los problemas. Se realizaron entrevistas constantes al personal durante un mes en sus puestos de trabajo, recorriendo las áreas involucradas debido a que son quienes forman parte activa del componente de investigación.

**Entrevista y encuesta estructurada:** Se realizaron encuestas en primer lugar al gerente de recursos humanos y al gerente de post venta, para iniciar con el pre diagnóstico y luego durante el desarrollo del trabajo para recolección de información para elaborar el diagnóstico de un total 7 empleados del área directamente involucrados con el proceso de servicio, a fin de esclarecer dudas y tener una visión más acertada y objetiva de la problemática actual.



## **CAPITULO 3**

# **MARCO TEORICO**



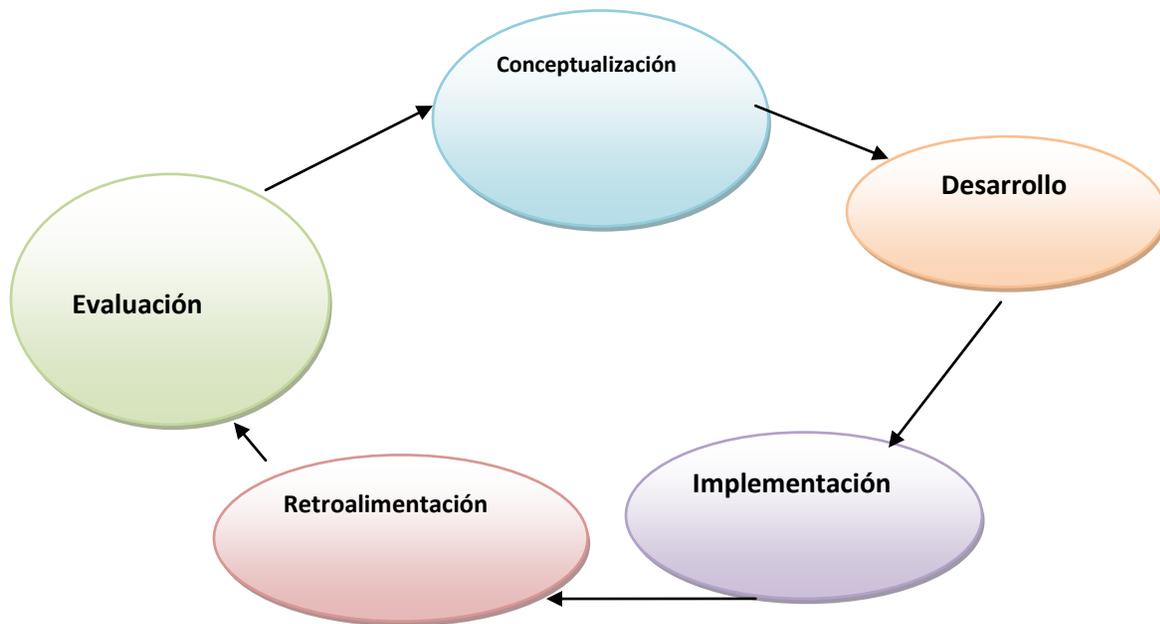
---

### **3. EL DESEMPEÑO LABORAL**

Según lo expresado por, Reis Paulo, (2007)El desempeño laboral se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de la competencia de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la evaluación de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La administración del desempeño es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las practicas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones , si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueros utilizadas.

Los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdidas de oportunidades, actividades no enfocadas, perdidas de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Según Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard, (2006) Las fases del ciclo son conceptualización, desarrollo, implementación, retroalimentación y evaluación.



Fuente: Castillo Aponte, José. Administración de Personal. Ed. Eco. (1993).

**Conceptualización** es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

**Desarrollo** es la fase en que la empresa examina donde el rendimiento actual esta variando en función de los niveles deseados, los cual pueden realizarse a través de un sistema de soporte integrado del desempeño.

**Implementación** en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismo informales de monitoreo del desempeño de actual, seguido sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño entre otras, sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño.



**Retroalimentación** es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

**Evaluación** en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo se están respondiendo los objetivos.

### **3.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

El proceso de evaluación en una empresa es un proceso constante, que favorece a través del conocimiento y valoración de su personal facilitar su crecimiento. En un trabajador este proceso parte, de ingreso a la empresa, específicamente en el periodo de prueba donde es observado y evaluado para tomar la decisión definitiva de su vinculación con la compañía.

Esta observación y evaluación continua hace parte de la responsabilidad que tienen los superiores con el empleado o colaborador, no solo para calificar su desempeño sino para generar cambios positivos en este y para tomar otro tipo de decisiones que tienen que ver con ascensos, recompensas, traslados, entrenamientos o despidos.

Esto quiere decir que la utilización de este proceso es una herramienta imprescindible en toda empresa, por lo que no solamente aporta información sobre el comportamiento del empleado sino también sobre el funcionamiento general de la empresa.

Si para un adecuado funcionamiento son necesarios los reconocimientos, la evaluación del desempeño puede ser uno de los procesos que satisface esta necesidad, partiendo del hecho, de que este sistema se encarga de suministrar



información, al mismo tiempo que permita reconocer los trabajadores sobresalientes.

Según lo expresado por Castillo Aponte José (1993) la gente tiende a perder interés en lo que hace sino obtiene los reconocimientos correspondientes, teniendo en cuenta a su vez, que el uso exclusivo de este sistema de evaluación para obtener aumento salariales individualizados, genera excesiva competitividad y atenta contra el espíritu de grupo.

Llevar a cabo una adecuada evaluación de desempeño es un proceso que exige objetividad para poder fortalecer las relaciones laborales y evitar así, la generación de conflictos al interior de la empresa.

### **3.2 PROPOSITOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico, mejorar los resultados de los recursos humanos la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona a cargo.
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Auto perfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.



- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estimulo a la mayor productividad.

Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo , así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permita implantar nuevas políticas de compensación , mejora del desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascenso o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño de puesto y ayuda a observar si existe problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden atenerse a un simple juicio superficial del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado, es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Según Werther y Davis (1982); la evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna.

“si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimiento del cambio planeado, sino también porque y como deberá hacerse si es que debe hacerse”. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la evaluación del desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios. “la vinculación



de la persona al cargo de :adiestramiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño y retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Según Chiavenato Idalberto (año 2000), refiere que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficio a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

La evaluación del desempeño laboral proporciona ciertos beneficios tanto para el trabajador, por el director y la compañía beneficios para el trabajador, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa mas valoriza en sus funciones. Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuales son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, seminario y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia).

### **3.3 ENFOQUES DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO**

Hay dos enfoques que apuntan a la observación de la evaluación del rendimiento en las empresas, por una parte se evalúan las personas y por otra los resultados. Y además existe un sistema mixto que combina los dos enfoques anteriores. La evaluación de las personas se orienta hacia el individuo, su personalidad, conducta, y potencial, lo cual se evalúa mediante la combinación de criterios como conocimientos, experiencia, apariencia, actitud, juicio, capacidad de



desenvolverse, de decidir, dirigir. Evalúa a la persona y sus resultados relacionados con sus capacidades para lograr el mejor rendimiento.

En cuanto a la evaluación de los resultados el mismo autor menciona la importancia centrada en las funciones que desempeña el empleado. Con relación a lo anterior la evaluación de la personalidad pasa al análisis del trabajo, ya no se hace énfasis en el control de las personas sino de las operaciones.

### **3.4 IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño según Guerrero Lozano, Bernardo. (1996).ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascenso o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación de desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial unilateral del jefe respecto del comportamiento del subordinado, es necesario descender más profundamente, localizar las causas y realizar perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado debe no solamente debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también porque y como deberá hacerse si es que debe hacerse.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases.

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.



- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes una parte de los objetivos organizacionales y por los otros objetivos individuales. Todo esto trae aparejado unos beneficios claramente visibles en resultados de los servicios de la empresa y beneficios para todos, desde la parte interna de la firma ya sea para los trabajadores, para los jefes, para la organización y para los clientes.

### **3.5 VENTAJAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Según lo expresado por Chiavenato Idalberto (2000) plantea las siguientes ventajas:

-La evaluación manejada sistemáticamente y dinámicamente trae consigo un mejoramiento constante con el cual se va a conocer profundamente el funcionamiento de los diferentes cargos y por ende, la identificación de los puntos débiles de la empresa. Algunas empresas toman la evaluación como medio para que el trabajador se esfuerce mas, aunque es un poco subjetivo y se convierte en un medio de presión.

- ayuda a mejorar el clima empresarial, generando confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.

- Ayuda al individuo a mantener una perspectiva de perfeccionamiento permanente.



- Mejor orientación de los jefes hacia la actuación y desempeño de las labores de sus subordinados y un medio eficaz para perfeccionar la actuación del trabajador.
- Facilita el diagnóstico de las deficiencias o requerimientos administrativos.

Según Werther W. Jr., Herth Davis. (1982), entre otras, reconoce las siguientes ventajas:

- De igual forma proporciona la retroalimentación necesaria para que el trabajador se dé cuenta de cómo se está desempeñando, de qué manera puede mejorar su labor y que espera de la empresa.
- Presta ayuda a la compañía para verificar la eficacia de los programas de selección, adiestramiento y desarrollo del personal.
- Sirve para conocer y relacionar el desempeño de las áreas por secciones, por oficios o por factores de evaluación.
- Facilita la planeación del personal a largo plazo por que ayuda a determinar los ascensos.
- Sirve para disminuir la rigidez de la evaluación de oficios.
- Ayuda a observar las necesidades de capacitación y desarrollo.

### **3.6 LA ISO 10667: AVANCES EN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PERSONAS EN EL TRABAJO**

ISO (*International Organization for Standardization*), es una federación mundial de equipos de estandarización por país. Esta organización prepara estándares internacionales orientados a la promoción de sistemas de gestión de calidad en diversos ámbitos. Estos estándares se trabajan a través de comités técnicos. La aprobación de estas normas se logra a través de votaciones donde es necesario lograr un mínimo de 75% de aprobación general.



---

## **La ISO 10667**

### **“Evaluación de la Prestación de Servicios: Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y contextos organizacionales”**

Las normas ISO han demostrado en el pasado que son mecanismos eficientes para definir estándares de calidad de aceptación internacional que regulan al mercado en los ámbitos en los que actúan. En su gran mayoría certifican los procesos a través de auditorías a cargo de entidades independientes (la ISO 26000 de RSE, por ejemplo, no certifica y solo busca guiar a las empresas, por lo que constituye una excepción). Esta nueva versión de la certificación ISO está orientada a insertar sistemas de gestión de calidad (SGC) en el ámbito de la gestión de recursos humanos y, específicamente, en los procesos de evaluación de personas en contextos laborales. La iniciativa surgió del Instituto Alemán DIN y fue aprobada en octubre 2011. La certificación obtenida tiene una vigencia de 3 años y exige el desarrollo de auditorías anuales.

La norma se aplica en tres ámbitos. Un primer ámbito es el que se genera a nivel individual, a través de los procesos de gestión de personas en las empresas y otras organizaciones. A este nivel, la norma abarca todo el ciclo laboral: selección, contratación, orientación y asesoramiento laboral, desarrollo personal, planificación de sucesiones y recolocación. Un segundo ámbito de aplicación es a nivel grupal, al evaluar temas como el clima laboral y la actuación de equipos. Finalmente, un tercer ámbito de acción se produce a nivel organizacional, cuando se trabajan temas de cambio cultural, satisfacción laboral general, compromiso laboral, entre otros.

La norma se compone de dos partes. Una primera parte está orientada a la descripción de las competencias, obligaciones y responsabilidades de los clientes que hacen uso de servicios de evaluación (se analizan los roles y procesos antes,



durante y después del proceso de evaluación) y, una segunda, referida a la definición de estos requisitos para los proveedores del servicio de evaluación.

El principal objetivo de la norma es generar confianza en los procesos de evaluación mediante la difusión de buenas prácticas en cuanto a procedimientos y métodos aplicados, así como el aseguramiento de la equidad de los sistemas de evaluación y de la calidad en la provisión de estos servicios. De este modo, se busca promover la rigurosidad, seguridad y homogeneidad de los procesos de evaluación a nivel internacional.

El objetivo general de la nueva norma es proporcionar unas reglas claras y concisas a los proveedores de servicios evaluativos, así como a sus clientes, con el fin de que los procesos de evaluación sean rigurosos. Este objetivo se pretende alcanzar definiendo las buenas prácticas de los métodos y procedimientos de evaluación, asegurando la equidad, y valorando la calidad del servicio prestado. La norma es aplicable a los procedimientos y métodos utilizados a nivel individual (selección, consejo, formación...), grupal (clima y cohesión de equipos de trabajo) y organizacional (clima laboral, cultura de empresa, satisfacción...). Cubre todo el ciclo de la vida laboral de las personas: selección, contratación, orientación y asesoramiento laboral, desarrollo personal, planificación de sucesiones y recolocación. La norma consta de dos partes, la primera relativa a los requisitos para el cliente y la segunda a los proveedores del servicio de evaluación. Se describen las competencias, obligaciones y responsabilidades de los clientes y de los proveedores del servicio de evaluación, antes, durante y después del proceso evaluativo. También proporciona directrices para todas las partes implicadas en el proceso evaluador, incluida la propia persona evaluada y quienes reciban los resultados de la evaluación. Para llevar a cabo estos objetivos la norma se articula en seis apartados:

- **Ámbito de aplicación de la evaluación**



- Terminología y Definiciones
- Acuerdo Cliente-Proveedor de servicio
- Procedimientos Pre-Evaluación
- Realización de la Evaluación
- Revisión Post-Evaluación

La parte central de la normativa se concentra en el apartado quinto, relativo a la realización de la evaluación propiamente dicha, que a su vez se desglosa en cinco sub-apartados:

- Planificación de la evaluación
- Información a las partes implicadas en la evaluación
- Desarrollo de la Evaluación
- Interpretación de los Resultados
- Preparación de Informes
- Comunicación de los resultados (Feedback)
- Valoración de la Evaluación

En suma, la nueva norma ISO 10667 supone un importante paso para potenciar la buena práctica de la evaluación de las personas en contextos laborales y organizacionales, estableciendo un marco regulatorio claro en el que llevar a cabo evaluaciones rigurosas.

Una de las tendencias que ha traído la globalización es el desarrollo de estándares y normas internacionales que buscan un manejo más profesional de la gestión empresarial. La ISO 10667, referida al proceso de evaluación en la gestión de personas se empieza a extender por el mundo.

### **3.6.1 LA ESTRUCTURA DE LA NORMA:**



- Ámbitos de aplicación de la evaluación
- Terminología y definiciones
- Acuerdo Cliente-Proveedor del Servicio (donde se enfatiza en la definición de responsabilidades y obligaciones de clientes y proveedores de servicios de evaluación, así como en detalles relacionados con los tópicos centrales de un acuerdo).
- Procedimientos Pre-Evaluación (orientado a planificar el proceso y a lograr la prevención y reducción de posibles errores durante el mismo. Se refiere a la identificación de las necesidades de evaluación -qué evaluar, a quién, cómo y con la finalidad de cubrir qué expectativas, a la determinación de posibles conflictos de intereses que deben ser equilibrados y a la definición de un contrato por el servicio a recibir).
- Realización de la Evaluación (trata sobre la planificación de la evaluación, información a las partes implicadas en la evaluación, desarrollo de la evaluación, interpretación de los resultados, preparación de informes, comunicación de los resultados y valoración de la evaluación).
- Revisión Post-Evaluación (donde se recoge información sobre el cumplimiento de objetivos del proceso, el seguimiento del plan y oportunidades de mejora). Existe un grupo amplio de personas interesadas en una norma como ésta.

### **3.6.2 ALGUNOS ELEMENTOS RELEVANTES PARA LOS PROVEEDORES DE SERVICIOS**

En el caso de los proveedores de servicios de evaluación, la norma sugiere que se siga un proceso que incluye 7 pasos: planificación de la evaluación, comunicación a grupos de interés relevantes para el proceso, aplicación de la evaluación, interpretación de resultados, preparación y entrega de reportes, desarrollo del proceso de retroalimentación (*feedback*) y evaluación continua del proceso de evaluación.



Sobre la idoneidad de los evaluadores, un tema crítico para contextos donde se requiere elevar el profesionalismo de estos servicios, la norma enfatiza en la necesidad de que los profesionales que realicen las evaluaciones acrediten experiencia verificable, entrenamiento previo y otras credenciales. Incide también en que se deben compartir con los clientes detalles de procedimientos y métodos utilizados, así como asegurar que se cuente con las facilidades requeridas, que se prevea la forma de actuar si surgen inconvenientes y que se documenten los procesos adecuadamente. En cuanto a la interpretación de resultados, se exige compartir la racionalidad aplicada en la integración de la data recogida y que se cuente con el sustento físico que justifique tales conclusiones. Los reportes que emita el evaluador deberán estar adecuadamente dirigidos a cada uno de los diferentes receptores de la información y debe ser posible la verificación independiente de los mismos a través del análisis de las conclusiones emitidas y la evidencia existente. Los especialistas deben además guiar al cliente sobre cómo usar la información resultante y deben coordinar la forma en que se ofrecerá retroalimentación, de ser el caso como en todo proceso de calidad, la norma incluye la indicación de llevar a cabo revisiones periódicas del sistema de evaluación.

El mensaje que deben tener claro los empleadores y los proveedores que ofrecen estos servicios de evaluación es que, como en todo proceso de gestión, las personas que participan tienen el derecho de ser tratadas de manera justa y profesional. No se tiene certeza sobre cuándo esta norma será de aplicación local; no obstante, lo cierto es que cualquier empresa que busca la competitividad tendrá que considerar la implementación de estos lineamientos en la gestión de su equipo humano.

Como afecta el uso de esta norma a los diferentes agentes:

***Al consumidor –***



Elevando su calidad de vida.

- Protegiendo sus derechos.
- Ofreciéndole mayor información de las características del producto
- informando sobre el etiquetado y embalaje.
- Dando mayor calidad y seguridad de los productos y servicios prestados
- Posibilidad de comparación entre Servicios y productos semejantes.
- Poder comprar sin ver antes el producto y recibir el servicio
- Simplificación de la gestión de compras.

### ***A la empresa***

- Con el uso de las normas aumentala rentabilidad de la empresa.
- Facilitando la exportación alcontribuir a la eliminación de lasbarreras técnicas al comercio.
- Reducción de variedades deproductos.
- Disminución de stocks.
- Disminución de costes deproducción.
- Organización de la producción y servicio prestado
- Aumento de la producción.
- Mejora de la gestión y diseño.
- Mejor venta de los productos y prestación de servicios.

### ***A la Administración***

- Agilizando el comercio.
- Ayudando al desarrollo económico.
- Incrementando la calidad de vida.
- Ofreciendo una transparencia.



- 
- Beneficiándose de las ventajas de las normas, en su condición de gran consumidor.

### **3.7 COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

La necesidad que genera el surgimiento del concepto competencia en realidad es tan antigua como la más antigua de las organizaciones y se puede resumir en una pregunta básica: ¿Cuáles son las características que debe tener el personal de una empresa para sostener el éxito de la misma? Las competencias surgen de la Consideración de cuál es el negocio de una empresa y de cuáles son los atributos de su cultura. Desde este punto de vista, según Hamel y Prahalad(1994) es necesario plantearse cuáles son las características del personal (ese conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores) que actuaran como factores claves del éxito. Además de identificadas, las competencias deben ser definidas de tal modo que todas las personas de la organización comprendan que significan exactamente conceptos como “orientación al cliente”, “flexibilidad” o “innovación”.

En 1973 el departamento de estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era este un problema de permanente preocupación, fue entonces cuando se le encomendó al Psicólogo Investigador profesor de Harvard muy reconocido en ese momento como un experto en motivación. Dicho estudio estuvo orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, características que podrán predecir el éxito de su y desempeño laboral, tomando como variable fundamental: el desempeño.

Los resultados presentados por este investigador, revelaron aspectos importantes tales como: Para que los seres humanos realicen las funciones adecuadamente en el puesto de trabajo, depende de sus características propias, de sus competencias, de los conocimientos y de sus habilidades” y “las pruebas



psicológicas de aptitud, que miden solo la capacidad académica de conocimientos, no constituyen indicadores confiables del desempeño laboral o éxito en la vida”. Se empieza, de esta forma a hablar de las competencias como indicador de desempeño, desarrollando la teoría y las practicas relativas a las competencias, extendiéndose de este término principalmente al ámbito laboral y empresarial para la selección del personal, procesos de evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de carrera.

El concepto de Gestión por Competencias según Mc Lelland David (2004), emergió en los años ochenta con cierta fuerza en algunos países industrializados, especialmente en aquellos que venían arrastrando mayores problemas “para relacionar el sistema educativo con el productivo, como una respuesta ante la necesidad de impulsar la formación de mano de obra”.

### **3.8 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA**

A lo largo de los años se ha ido delimitando el significado de lo que son las competencias hasta llegar a designar únicamente aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de una misión de un puesto. Siguiendo esta disminución, conviene distinguir entre dos tipos de comportamientos: esporádicos y habituales. Ciertos comportamientos esporádicos, como el tener una idea creativa, podrían contribuir en gran medida al éxito de una tarea o misión. Según Dalziel .M cubiero, J y Fernández G (1996), el término competencia se usa correctamente solo cuando designa comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter positivo.

Desde el siglo XV el verbo competir significo pelear con, generando sustantivo como competencias, competidor y el adjetivo, competitivo. En el contexto actual,



competencia, se define como: comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

### 3.9 TIPOS DE COMPETENCIAS

Diversos autores han clasificado las competencias de distintas maneras, presentando similitudes y diferencias entre sí. Asimismo, el número de competencias existentes puede ser muy amplio. A tal punto ha llegado esto que, incluso en la literatura, al referirnos al término “competencia”, encontramos que, a un mismo componente se le denomina de distintas formas, o peor, a distintos componentes se le asigna una misma etiqueta.

Ocasionando así, una intensa confusión terminológica. Y este problema, nosólo atañe a lo teórico – conceptual, sino también a lo práctico –metodológico”.

Por lo expresado, a continuación se describe sucintamente las clasificaciones más usuales de las competencias, citamos a Spencer, Lyle y signe. (1993) y siguiendo para aquellos destacados exponentes, que indicamos, los cuales a su vez, han sido ordenados en referencia a las distintas corrientes de pensamiento, en el orden que se indica a continuación, a saber: funcionalista, conductista y holístico.

Seguidamente, se presenta un listado de competencias, las cuales derivan en parte de las mencionadas clasificaciones.

a) quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera, a saber:

**i. Competencias genéricas:** “Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la



capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras”.

**ii. Competencias específicas:** “Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras”.

**iii. Competencias básicas:** “Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras”.

**b) Según Dalziel .M cubiero, J y Fernández G (1996),** quienes pertenecen a la escuela de pensamiento conductista, clasifican las competencias de la siguiente manera, a saber:

**i. Competencias técnicas o de puesto:** “Son aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto determinado. Estas incluyen conocimientos, habilidades o actitudes específicas, necesarias para desempeñar una tarea concreta”

**ii. Competencias directivas o genéricas:** “Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas según los autores, aunque se consideran genéricas, y una empresa pueda enfatizar más en una que en otra, pueden estudiarse de manera conjunta a partir de un análisis de la función directiva” .Adicionalmente, cabe señalar que, estos autores basándose en el “*Modelo Antropológico de Empresa*” propuesto por Juan Pérez López (1998), subdividen las competencias directivas o genéricas en competencias estratégicas e intratécnicas, a saber:

**iii. Competencias directivas estratégicas:** “Son aquellas necesarias para obtener buenos resultados económicos y entre estas los autores citan: la visión, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas”



**iv. Competencias directivas intratégicas:** “Son aquellas necesarias para desarrollar a los empleados e incrementar su compromiso y confianza con la empresa, que según el referido modelo, se trata en esencia de la capacidad ejecutiva y de la capacidad de liderazgo, entre las cuales se mencionan: la comunicación, la empatía, la delegación, el *Coaching* y el trabajo en equipo”

Asimismo, “a los dos tipos de competencias anteriores, le agregan unas competencias directivas, que según estos, son de carácter propiamente empresariales a las que denominan de *eficacia personal*” a saber: las exponemos detalladamente más adelante.

**c)** Quién pertenece a la escuela de pensamiento holística, clasifica las competencias de la siguiente manera, según afirma CardonayChinchilla. (1999) a saber:

**i. Competencia técnica:** “Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello”

**ii. Competencia metodológica:** “Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo”.

**iii. Competencia social:** “Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal”

**iv. Competencia participativa:** “Participar en la organización del ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades”

**Decimos entonces que las competencias también se clasifican en:**

**TÉCNICAS:**



Suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta. Por ejemplo determinados puestos pueden requerir cierto dominio del inglés o manejo de computadoras,

Directivas: son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas competencias son más genéricas y, aunque cada empresa pueda enfatizar más unas u otras, puede estudiarse de manera conjunta a partir de análisis de la función directiva. Estas consisten en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de sus empleados y uniéndolos con la misión de la empresa.

## **COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS**

Las desarrollamos con más detenimiento, Es el grupo de competencia que se refiere a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno externo, para este grupo se proponen competencias como:

- **Visión de negocio:** reconoce y aprovecharlas oportunidades, los peligros y las fuerzas externas que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.
- **Resolución de problemas:** identifica los puntos clave de una situación o problema complejo y tiene capacidad de síntesis y de toma decisiones.
- **Gestión de recursos:** utiliza los recursos de un modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener, los resultados deseados.
- **Orientación al cliente:** responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.



- Red de relaciones efectivas: desarrolla y mantiene una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa del sector.
- Negociación: consigue el apoyo y la conformidad de las personas y grupos claves que influyen en su área de responsabilidad.

## **COMPETENCIAS INTRATEGICAS**

Según Cardonay Chinchilla. (1999)”.Es el grupo de competencias que se refiere a la capacidad ejecutiva y de liderazgo y a su relación con el entorno, tales como:

- Comunicación: comunica de manera efectiva, empleando tanto procedimientos formales como informales y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
- Organización: asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas y planifica su seguimiento.
- Empatía: escucha tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.
- Delegación: se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.
- Coaching: ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades.
- Trabajo en equipo: fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo.



## COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

Según Cardonay Chinchilla (1999) Es el grupo de competencias directivas que se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno.

Estas competencias potencian la eficacia de los otros dos grupos de competencias. Propongo una lista básica a continuación.

- **Productividad**
- **Iniciativa:** muestra un comportamiento emprendedor, iniciando y empujando los cambios necesarios con tenacidad.
- **Creatividad:** genera planteamientos y soluciones innovadoras a los problemas que se le presentan.
- **Autonomía personal:** toma decisiones con criterio propio, no como resultado de una simple reacción a su entorno.
- **Autogobierno**
- **Disciplina:** hace en cada momento lo que se ha propuesto realizar, sin abandonar su propósito a pesar de la dificultad de llevarlo a cabo.
- **Concentración:** mantiene un alto grado de atención ante uno o varios problemas a la vez.
- **Autocontrol:** controla sus emociones y actúa de manera apropiada ante distintas personas y situaciones.
- **Gestión personal**
- **Gestión del tiempo:** prioriza sus objetivos, programando sus actividades de manera adecuada y ejecutándolas en el tiempo previsto.



- Gestión del estrés: mantiene el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.
- Gestión del riesgo: toma decisiones adecuadas en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.
  
- **Desarrollo personal**
- Autocrítica: evalúa con frecuencia y profundidad su propio comportamiento y la realidad que lo circunda.
- Autoconocimiento: conoce sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- Cambio personal: cambia sus comportamientos, con el fin de fortalecer sus puntos fuertes y superar sus puntos débiles.

### **3.10 VENTAJAS DEL MODELO**

La mayoría de las empresas invierte de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde la inexistencia de estrategias sistematizadas de evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. Según Bueno y Morcillo (1997), La gestión por competencia además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- Facilita la alineación de la gestión de recursos humanos a través de las competencias.
- La administración del desempeño se vuelve la herramienta central en la gestión de RR.HH.
- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- Las competencias son las unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano.



- El aporte del valor agregado vía competencia, puede ser cuantificado incluso en términos monetarios.
- La identificación de los puntos débiles.

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL MODELO**

Una de las características de la gestión por competencias es que permite la integración de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos, tomando como unidad el concepto de competencia y fundamentándose en tres dimensiones básicas:

- a) la adquisición de competencias. Bajo esta dimensión podríamos encuadrar aquellos de gestión de recursos humanos que consideramos predominantemente adquisitivos: el reclutamiento, la selección y contratación, la gestión previsional a corto, medio y largo plazo, los planes de carrera, y la planificación de sucesión;
- b) la estimulación de competencias, es decir, cómo se movilizan y se motivan las competencias preexistentes para alcanzar los objetivos. Los sistemas de gestión predominantemente estimuladores serían la política de retribución e incentivos, la valoración de puestos de trabajo, y la evaluación del desempeño;
- c) el desarrollo de competencias, dentro del cual ubicamos la gestión de la formación y la valoración del potencial.

Es muy claro que las reglas del juego que prevalecen en un ambiente competitivo empresarial están regidas por la obtención de altos beneficios, es así, como en este momento las empresas cuya participación sea escasa, deben ser objeto de un replanteamiento estratégico para mejorar su posición competitiva.

En sentidos diversos autores como Hamel y Prahalad(1994). Destacaron los aportes de la dirección estratégica a través de la evolución de sus estudios.



Señalaron que el desarrollo de las habilidades para impulsar competencias distintivas o esenciales, era el camino que se debía andar para alcanzar el éxito. Entendían que la generación de ventajas competitivas sostenibles y ampliables en el mediano o largo plazo debían fundamentarse no tanto en la búsqueda de sectores, empresas, productos con oportunidades especiales, sino en el aprendizaje continuo capaz de crear esas competencias, distintivas o habilidades impulsoras de ventajas competitivas como las competencias centrales y la fortuna en la base de la pirámide.

Según Eduardo Bueno y Morcillo Patricio (1997). Señalan que el concepto de competitividad no es más que el reflejo de las capacidades que tienen las empresas para poder competir y lograr una mejor posición relativa frente a sus competidores. Pero puntualizan que esa capacidad de competir viene determinada por la existencia de competencias básicas distintivas que permiten a la empresa en unas condiciones de riesgo controladas, explotar las oportunidades y superar las amenazas que surgen a lo interno y externo de la organización. Y mientras más específicas y difíciles de imitar, mas asegurado tendrá el éxito y su posicionamiento, aunque para que eso se produzca, la empresa deberá desarrollar una estrategia de valoración de sus básicas distintivas a través de un aprendizaje continuo, enmarcado dentro de las pautas previamente fijadas en su visión, misión y filosofía empresarial; ya que ese proceso de adiestramiento continuo exige el compromiso, la motivación y la participación de todas las personas involucradas en el proyecto empresarial.

Este modelo denominado de competitividad integral, están presentes tres conjuntos de elementos o competencias básicas distintivas que deben de interactuar adecuadamente y que son de carácter tecnológico, personal y organizativo; en el se trata de resaltar que no hay buenas tecnologías sin personas con las capacidades de sacarles provecho; al igual que no se puede



---

disponer de personas competentes sin diseños organizativos que contemplen el desarrollo de un sistema cultural y político que incentiven las capacidades, aptitudes, actitudes, motivaciones de las personas que componen la empresa.

El modelo de Bueno y Morcillo (1997), marca una diferencia, no por el planteamiento de definición de competencia esenciales a través de los efectos que ellas generan en la empresa sino también por la naturaleza de las competencias que van a formar las de carácter esencial.

Sin entrar en un análisis muy detallado de las tres competencias básicas distintivas, podemos señalar como los aspectos más relevantes de ellas son:

Las competencias tecnológicas tienen una doble dimensión ya que deben ser transmisibles y combinatorias, además deben estar soportadas sobre tres pilares que se constituyen en las actitudes, aptitudes y capacidades.

Las competencias personales son el resultado de las cualidades latentes y específicas que tienen las personas que obtienen un determinado en sus actividades profesionales, convirtiéndose estas en competencias personales distintivas cuando el rendimiento obtenido sea superior al que logra la generalidad de las personas en las mismas atribuciones.

Las competencias organizativas son consecuencia de la integración en forma coherente de las actitudes (visión, misión); aptitudes (rutinas, políticas y aprendizajes); capacidades (liderazgo, habilidades y experiencias) que le permiten interactuar internamente y externamente de forma eficiente, favoreciendo su adaptación y facilitando el desempeño de las competencias tecnológicas y personales.

De este modo podemos retomar la gran importancia que se da en las capacidades, a la que se refieren como la fuente de vida del área más dinámica y exclusiva de la empresa diciendo que son de difícil imitación por sus competidores



quienes desconocen las habilidades productivas e ignoran donde y como se manifiestan los factores que favorecen el máximo aprovechamiento de su recurso humano, patrimonio tecnológico y la interacción de la organización.

Es la gestión por competencia el prelude para ir hacia modelos de gestión del desempeño y posteriormente hacia modelos de gestión del conocimiento que pretenden concentrarse en las mejoras del desempeño de las personas que conforman la organización.

### **3.11 GESTIÓN HUMANA BASADA EN COMPETENCIAS**

Según Alles, Martha. (2004) Es necesario comprender primariamente el lugar actual en donde está la empresa, su estrategia, la visión, y los objetivos y a partir del involucramiento de la gerencia partir hacia el donde vamos y luego comprender también la gestión humana desde una perspectiva estratégica, ya que es esta concepción la que le da sentido y la que permite al modelo de competencias, agregar valor a los procesos de gestión humana en la organización. Por gestión humana basada en competencias se entiende, la aplicación del modelo de competencias como una herramienta con dos finalidades principales:

Orientar la propia gestión de las personas para que puedan conocer y comprender cuales son los comportamientos concretos que deben asumir para alinearse a las necesidades de la organización. La presentación de las competencias cualquiera que sea su tipo, mediante descriptores favorece la autoevaluación, la planificación del propio desarrollo, el auto capacitación y la regulación de las conductas en entornos de mayor virtualidad y empoderamiento.

Orientar la gestión de recursos humanos alineando todas y cada una de las funciones específicas para generar, mantener y desarrollar en el personal de la empresa las competencias requeridas por la estrategia institucional.



La diferencia entre el lugar que hasta ahora ocupaba en las organizaciones el área de gestión humana y una visión estratégica de la misma es fundamental que en la primera, las actividades tradicionales de esta área, son fines en sí mismas es decir se llevan a cabo de forma independiente, cada una tiene un propósito pero no existe creatividad unas con otras, cada una logra cumplir responsabilidades que en la práctica no agregan valor que en muchos casos no tienen ninguna relación con los objetivos profesionales.

La gestión por competencia según Dalziel, M. Cubiero, J Fernández, G. (1996), pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa, es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Para que este modelo de gestión de RR.HH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos proceso, no solo para administrar los conocimientos sino también para que esta capacidad colectiva de hacer antes de que aumenta a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos, nuevas tecnología, aunque desde esta perspectiva, el desarrollo de la empresa y con este el de las personas que trabajan en ella.

### **3.12 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS**

Sin pretender sugerir un derrotero y respetando el proceso propio de cada organización, la implementación de una gestión basada en competencias obedece a un proceso que debe incluir las siguientes fases:



---

### **Conformación del equipo panel de expertos**

Teniendo en cuenta que la implementación de la gestión por competencia es un proyecto organizacional en la medida que se involucran todas las áreas e incide en los procesos que tienen que ver con las personas en toda la organización, se sugiere conformar un equipo que frecuentemente este conformado por una persona representante del área administrativa cuya función es avalar el proceso organizacional en este aspecto, además de su contribución desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización.

Otro miembro de este equipo deberá ser del área de gestión humana como área responsable de liderar el proyecto a nivel organizacional, ya que debe su rol, le compete asesorar y acompañar a cada una de las áreas que van vinculándose al proyecto como quiera que es el área responsable de los procesos que tienen que ver con las personas de la organización.

Un tercer miembro es el jefe del área específica que se va analizando, pues es quien conoce en profundidad sus procesos específicos y por ende sus factores críticos de éxito, además de las características requeridas en las personas para garantizar un desempeño exitoso.

### **Identificar el plan estratégico del negocio**

Si partimos de que este direcciona el destino de la organización, lo que quiere llegar a ser en el futuro, es necesario tener una clara identificación de la visión y misión para así identificar en estas los factores críticos de éxito acordes con los restos organizacionales, ya que este será el punto de partida para empezar a identificar cuáles deberían ser las características del personal que labora en esta para garantizar a futuro el cumplimiento de dicho plan estratégico.

### **Identificar la misión del área o grupo a estudiar:**



Desde un enfoque sistémico es claro que cada una de las áreas establece entre sí una relación de interdependencia, y a su vez sus propósitos están orientados con la misión y la visión de la organización, de tal forma que cada una de ellas cumplan una parte de lo que podríamos decir , para efecto de ser más explícitos en este punto la macro visión organizacional, de este análisis desprenderse entonces que cada una de las áreas define sus propia misión en concordancia con la misión organizacional y en la cual se establece en forma más específica sus contribuciones. A modo de ejemplo podríamos citar la misión del área de mercadeo es diferente a la misión del área de producción, pero ambas, entre otras, harán lo posible el logro de los retos de la organización.

En este punto será necesario revisar todos los procesos, tareas y responsabilidades requeridas para ello y eliminar aquello que no agrega valor a la misión del área.

### **Identificar las competencias requeridas en el grupo estudiado**

Esta fase es resultado de una construcción colectica en la cual, se identifica las competencias que deberían tener las personas para lograr resultados sobresalientes, es un ejercicio descriptivo y de análisis, de perfil de competencias que requiere el puesto, por tanto no se parte de las existentes. Después de analizar los diferentes procesos del área, se hace una relación de las competencias que diferenciaron, como se dio anteriormente son aquellas presentes en las personas, permiten un desempeño normal. En esta relación se definen las competencias personales, de desempeño y de resultado.

### **Verificación de desempeños exitosos.**

En esta fase se pretende identificar las competencias presentes en personas, que trabajan actualmente y se desempeñan en forma exitosa. Son aquellas personas que siempre encontramos en diferentes áreas de la organización que se distinguen por resultados altamente satisfactorios o desempeños que se



consideran sobresalientes, en este caso se toman las experiencias reales y se inicia un proceso de estudio, observación y análisis para lo cual se hace uso de narraciones, experiencias, simulaciones y demás medios que en la práctica nos permitan identificar y confirmar las competencias que están presentes en desempeños exitosos actualmente. En definitiva se intenta descubrir esos comportamientos y actitudes que hacen exitosa a alguna persona en el desempeño de una actividad. se recomienda en el proceso de estudio estar libre de prejuicios como sexo, raza, edad, procedencia, etc.

### **Estandarización de competencias**

La etapa anterior ha permitido confirmar o negar las competencias que en el caso de identificar las competencias requeridas en el grupo estudiado. Se han considerado claves para un desempeño exitoso, este proceso obviamente demora tiempo pero permite establecer las competencias reales, de entrada (las que deben tener las personas al ingresar a la organización) y las competencias que son fáciles de desarrollar.

El proceso completo de estandarización de competencias incluye la definición de las competencias organizacionales, las del área específica y las del grupo.

Teniendo en cuenta la teoría sobre evaluación de desempeño y el modelo de gestión por competencias, revisado hasta ahora, se verá a continuación un análisis de la organización de mediterráneo y la propuesta que respeta , los aspectos fundamentales de la metodología para la evaluación de desempeño e incluye los aportes que nos ofrece la teoría de las competencias.

### **3.13 EL EMPLEO DE LAS DESCRIPCIONES Y ANÁLISIS DE PUESTO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



---

## **Definición de análisis de puesto**

Según Fernández, Manuel. (1995) El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas

Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”

Los métodos más modernos de evaluación del desempeño destacan la importancia de la motivación y la fijación de metas u objetivos para cada empleado. Como resultado de ello, las descripciones de puestos como herramientas de evaluación del desempeño ya no son tan importantes como en el pasado. Sin embargo, siguen siendo el punto de referencia principal para basar las normas de desempeño.

La base de evaluación de los empleados es la medida en que éstos cumplen sus obligaciones. La descripción de puestos proporciona al gerente la herramienta para determinar si el empleado cumple todas sus obligaciones y responsabilidades. Como ya se señaló, hay ciertas aptitudes de comportamiento que no pueden incorporarse fácilmente a una descripción: medida del espíritu creador, gama de recursos, capacidad de análisis, rapidez de reacciones, etc.

Estas aptitudes acaso sean criterios importantes para evaluar el desempeño. Por lo tanto, el gerente no deberá emplear las descripciones de puestos como base única para medir el rendimiento. Lo que se complementaria con un sistema de evaluación que se basa en una gestión humana más profunda desde el umbral del valor agregado de una empresa.



### 3.13.1 ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y PUESTOS DE TRABAJO

El capital máspreciado de una organización es la capacidad de mantener a sus operarios en buenas condiciones, contentos y con un ambiente de trabajo tranquilo y cómodo, para así conseguir un mayor rendimiento. La capacidad de atención al público y el trato interpersonal es el bien máspreciado por los clientes, y las organizaciones han de tenerlo en cuenta.

Además, una situación de bienestar potencia la tranquilidad de los trabajadores y las ganas de hacer simplemente las cosas bien.

Se trata de una posición complicada de gestionar, pero a la vez agradable, puesto que la comunicación con las personas y el carácter de la gente consiguen expresar la esencia de cada ser humano.

Las organizaciones tienden a centrarse en el trato con el cliente para conseguir su fidelización con la empresa, pero la esencia de una organización reside en sus operarios, los valores clave, la misión y todo lo que conlleva que una organización salga a delante, depende de las personas que están a cargo de una organización, desde el máximo mandatario hasta del personal de limpieza, siendo este ultimo imprescindible aunque generalmente transparente dentro de la organización; y resultan imprescindibles porque son los encargados

De ofrecer al exterior una buena imagen de la empresa a primera vista. Cada pequeño gesto y pequeña reacción, aunque imperceptible, resulta extraordinariamente importante para la capacidad de subsistencia de una empresa en el sector.

Por todo ello, resulta clave el análisis de este punto concreto, en el que se conocerán la misión, visión y valores de la organización, pero también se analizara la forma jurídica de la empresa, el organigrama y el punto más esencial, en el que



se estudian y describen los diferentes puestos de trabajo de una forma profunda, para conocer tanto lo que la organización espera de ellos, como las exigencias de la organización a la hora de contratar a sus operarios.

### **3.14 ÁREAS DE EVALUACIÓN LABORAL Y LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE**

Las áreas generales de evaluación en una empresa de servicios que se sugieren son las siguientes: Satisfacción al cliente externo, labor de equipo, logros laborales, liderazgo y Crecimiento personal. Cada una de estas áreas deberá contar con un puntaje diferenciado en función del evaluado, los objetivos del departamento o equipo de trabajo, el tiempo sujeto a evaluación y el seguimiento que se ha mantenido en este período. Este puntaje será variable y podrán establecerse modificaciones para períodos diferentes, o en su defecto considerarse o no uno o varios de los factores que pueden señalarse para cada área, todo ello de común acuerdo entre el evaluado y el evaluador.

#### **INFORMACIONES QUE SE DEBEN OBTENER:**

Las informaciones que se necesitan para llevar a cabo un análisis de puesto efectivo se dividen en los (4) aspectos siguientes:

1. Identificación y naturaleza del puesto.
2. \*Descripción del puesto.
3. \*Requerimientos de capacidad.
4. \*Otros requerimientos.



---

## **IDENTIFICACIÓN Y NATURALEZA DEL PUESTO:**

El analista de personal debe identificar el puesto y localizar su ubicación departamental y geográfica. Deberá definir el tipo de trabajo, si corresponde al trabajo calificado en el área de profesional universitario o del nivel técnico, o es trabajo manual o semicalificado, o de administración general. En esta etapa se determinara si el título del nombramiento concuerda con la función específica.

## **DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:**

Se trata de obtener informaciones referentes a que trabajo específico tiene signado el puesto y al esfuerzo físico y/o mental requerido para realizar el trabajo. La descripción del trabajo deberá proporcionar datos que permitan determinar cómo se ejecuta el trabajo.

Una descripción del trabajo debidamente elaborada, facilita la fase de análisis. Cuando sucede lo contrario, el análisis del puesto resultara lo más complejo y arduo de todo el proceso de descripción y valuación.

## **REQUERIMIENTO DE CAPACIDAD:**

El análisis de puesto al valorar las diferentes tareas del trabajo y determinar su nivel de complejidad y dificultad, permitirá definir los requerimientos de capacidad y experiencia necesarios para desempeñar efectivamente el trabajo.

## **OTROS REQUERIMIENTOS:**

Un exhaustivo análisis de trabajo debe procurar obtener otras informaciones, tales como:



- 
- Supervisión ejercida o recibida
  - Grado de discrecionalidad para tomar decisiones.
  - Responsabilidad del puesto.
  - Relaciones públicas
  - Condiciones de trabajo.
  - Riesgo de trabajo.
  - Adiestramiento necesario.

### **2.14.1 LA IMPORTANCIA DEL CLIENTE**

- Un cliente es la persona más importante de este y de cualquier negocio
- Un cliente no depende nosotros. Nosotros dependemos de ellos.
- Un cliente no es una interrupción en nuestro trabajo, es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega, no le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es la parte esencial de nuestro negocio; no es un extraño.
- Un cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio. El paga nuestro salario, sin el tendríamos que haber cerrado las puertas del negocio. No lo olviden nunca.

### **Las dimensiones de la calidad de servicio para el cliente**



---

Según lo expresado por Zeithaml, V. Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). Las diez dimensiones al momento de juzgar la calidad del servicio, estas son.

1. Elementos tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
2. Fiabilidad: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
3. Capacidad de respuesta: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
4. Profesionalidad: posición de las destrezas requeridas y conocimientos de la ejecución del servicio.
5. Cortesía: atención, consideración, respeto, y amabilidad del personal de contacto.
6. Credibilidad: veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.
7. Seguridad: inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8. Accesibilidad: accesible y fácil de contactar.
9. Comunicación: mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.
10. Comprensión del cliente: hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.



# **CAPITULO 4**

## **ANALISIS Y DIAGNOSTICO**



---

## **4.1 ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **PRE DIAGNOSTICO**

A partir del pre diagnóstico realizado, la recolección de datos y la ayuda del jefe del sector, en base a las observaciones directas , entrevistas y cuestionarios en los puesto de entrega y pre entrega gestionados a los empleados y a los encargados la problemática que se identifica en el sector de post venta área de entrega y pre entrega,

Se detectó algunas deficiencias del sector que se presentan en determinadas parte del proceso interno del área de entrega de 0 km donde en la concesionaria le decimos zonas grises, por que el vehículo no está siguiendo el debido proceso hasta donde el cliente recibe su unidad, (ver más adelante el diagrama de flujo del sector). Esta falta de seguimiento del 0km es perjudicial ya que no está resguardado y controlado por el área.

Estos aspectos negativos percibidos son:

- Autos mal lavados (falta terminaciones de secado)
- Con micro bollos
- Con leves rayas
- con falta de pintura en la carrocería
- Faltantes de piezas
- Faltantes de llave duplicado, o manuales.
- Mala atención y falta de explicación en la entrega de 0 km



- Retraso de entrega de vehículo 0 km (haciendo esperar al cliente entre 30 minutos y 1 hora y media) lo que para RENAULT ARGENTINA es una falta y penaliza al concesionario.
- Ruidos por defecto en la mecánica y electricidad del vehículo
- Anomalías técnicas

La penalización de Renault Argentina al no llegar a los objetivos exigidos sobre un nivel de clientes satisfechos consta en la omisión del premio que permite al concesionario vender más autos y tener más bonificación para ofrecer a los clientes a la hora de comprar el vehículo.

La empresa nos proporciona unas de las fuentes de datos con respecto a la percepción de los clientes sobre la atención a la hora de retirar su unidad, Estos son los verbatines ejemplos (CUADRO 1) detectados por Renault de los clientes a los que se entregaron las unidades 0kmy donde fueron encuestados para saber cómo recibieron el servicio.

Sin embargo estas deficiencias ante el cliente es la punta del problema que se ve, tal como lo expresa el cliente del vehículo Clío mío (en rojo) número de VIN 8A1BB2U01DL430778.

El problema de fondo es la causa que intentamos resolver y se presenta en la falta de un proceso de de planificación de recursos humanos y se aportara una herramienta para lograr soluciones.

Cliente-NUM DE  
VIN

**CUADRO 1/ Recomendación-Observación del cliente**

**“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”**



8A1FC1315DL623483	ME GUSTO LA ATENCION (PREDISPOSICION DEL PERSONAL EN TODO MOMENTO PREGUNTARON QUE NECESITABAMOS) LA VELOCIDAD O RAPIDEZ CON QUE LOS ATENDIERON Y EL NIVEL DE ATENCION TODO MUY BUENO.
8A1LBMA25DL590991	ME CUMPLIERON (ME ENTREGARON EL VEHICULO CUANDO DI LA SEÑA LO PACTAMOS DEPOSITE EL RESTO Y ME ENTREGARON EL AUTO) SALVO HUBO 3 DIAS MAS DE LO PACTADO.
9FBHSR2S6DM002280	LA ATENCION, PREDISPOSICION DE LA GENTE PARA ATENDERNOS, ES IMPORTANTE PARA MI. CORDIAL, SALIMOS COMODOS.
9FBHSR2S6DM001926	LO QUE MAS DESTACO ES LA FORMA EN QUE ME ATENDIO EL VENDEDOR, ME ATENDIO TODAS LA VECES QUE NECESITE, ME LO ENTREGARON MAS RAPIDO EL AUTO, EL AUTO NO LLEGABA, YA HABIA HECHO EL TRAMITE. ESTABA LISTO, ESTABA ESPERANDO EL AUTO, PRESENTE LOS PAPELES PARA HACER EL PATENTAMIENTO, Y LO PATENTARON. LLAME EL VIERNES, ME DIJERON QUE ESTABA, PERO EL AUTO NO ESTABA. A LA SEMANA SIGUIENTE, SEMANA Y MEDIA LLAMARON QUE IBAN A ENTREGARLO, SIN NINGUN TIPO DE PROBLEMA.
93YADC1E6DJ512383	ME GUSTO LA SERIEDAD, EN PRIMER ORDEN. DESPUES LA AMABILIDAD. ESTOY SATISFECHO CON LA GENTE, LAS SECRETARIAS. TODO FUE EN TERMINO, SE HABLO QUE ME ENTREGABAN EN DIA Y HORA. Y ME BENEFICIO EN FUNCION DE COMO ESTAN LAS COSAS EN EL PAIS. TODO ESO HIZO QUE ME FAVORECIERA. HOY POR HOY LA PALABRA NO SE CUMPLE, AUN TENIENDO LOS PAPELES POR ESCRITO. TODO FUE PERFECTO, ENCAUCE RAPIDO, Y EXPLICATIVO. TODO VA SEGUIR BIEN SUPONGO. EL ACOMODO DE LOS ASIENTOS, EL COMFORT QUE DAN LOS ASIENTOS, INCLINANDOLOS, LA PANORAMICA ESTOY MUY CONTENTO. MIS YERNOS ME ACONSEJARON LA MASTER, ES UNA MAQUINA QUE ANDA BIEN.
8A1KC1305DL607323	ME GUSTO LA BUENA ATENCION QUE TIENEN LOS VENEDORES LAS CHICAS DE SECRETARIA ME HAN ATENDIDO BIEN HAY QUE PONERLES UN 10 A CADA UNO. EL VENDEDOR LO CONOZCO ES BUEN VENDEDOR DIRECTO. LA FORMA EN QUE TE TRATAN LOS VENEDORES TE DICEN 10 DIAS Y TE LLAMAN.



No Recomendaría	
8A1BB2U01DL430778	PIENSO QUE UNA DE LAS CUESTIONES QUE ME INCOMODA ES QUE TIENE COLOCADO UNA CALCOMANIA DE LA CONCESIONARIA A LA ALTURA CUANDO UNO MIRA POR EL ESPEJO RETROVISOR, QUE IMPIDE LA VISION DEL AUTO QUE VIENE ATRAS.

FUENTE: DATOS DEL DPTO DE CALIDAD DE MEDITERRANEO CUANDRO 1-VERBATINES

## CUANDRO 2 - ESTADISTICA DE SATISFACCION DEL CLIENTE

NOTAS	MARZO		PROMEDIO 4 MESES	
	CAPILLITAS S.A.	Pais	CAPILLITAS S.A.	Pais
Encuestados	7	309	30	1165
RECOMENDACIÓN	85,7%	84,5%	86,7%	84,8%
RETORNO	0,0%	4,2%	3,3%	6,1%

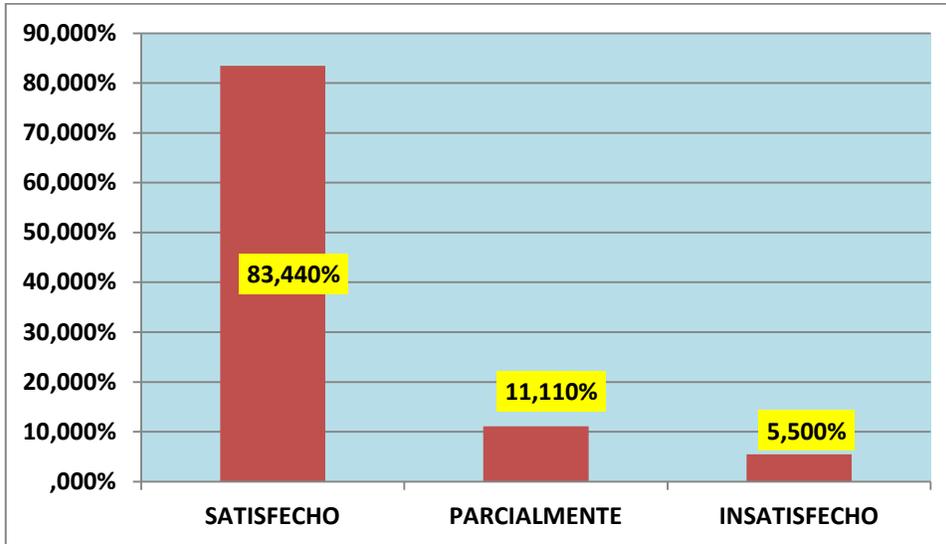


FUENTE: DATOS DEL DPTO DE CALIDAD DE MEDITERRANEO CUANDRO 2

El grafico 1 del año 2013 y grafico 2 del 2014 son números oficiales que proporciona la empresa para la realización del este proyecto y demuestra la percepción de los clientes el servicio de 0km, es un número elevado para mediterráneo el 5.5% insatisfecho por que Renault argentina le demanda un 98% de satisfacción en los clientes, lo que se intenta lograr es la menor cantidad de retornos al concesionario de autos 0 km entregados. Para la cual debe solucionar y eliminar todo aspecto negativo.

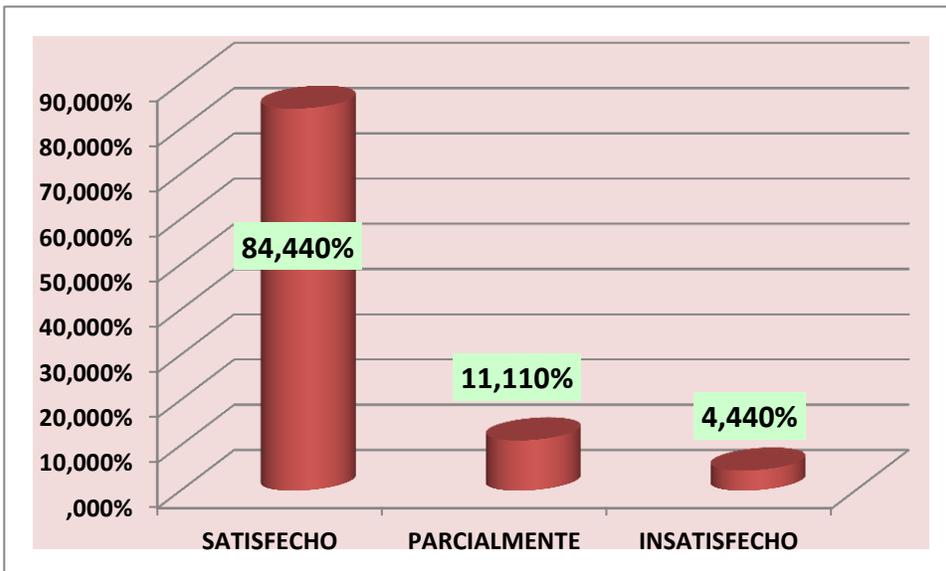


**Grafico 1-CLIENTES 2013/ NIVEL DE CLIENTES SATISFECHOS**



FUENTE: DATOS DEL DPTO DE CALIDAD DE MEDITERRANEO grafico 1 del año 2013

**Grafico 2- CLIENTES 2014**



FUENTE: DATOS DEL DPTO DE CALIDAD DE MEDITERRANEO grafico 2 del año 2014



Por lo tanto en el servicio que se presta en post venta en el sector de entrega de autos nuevos 0 KM, es una parte importante porque a la hora de medir la calidad del servicio como concesionario oficial, van a encuestar desde Renault, a los clientes de la concesionaria (ver verbatines ejemplos anteriormente expuesto en la tabla) el cliente que está en rojo no recomienda la empresa y está insatisfecho y los clientes en verde están satisfechos y están de acuerdo con el servicio.

Entonces desde el principio establecemos en este proyecto de grado la importancia y el rol de recursos humanos con la calidad de servicio, partiendo desde el significado del cliente y la óptica del cliente hacia a organización prestadora de servicio y venta de vehículos 0 km.

## **RECOLECCION DE INFORMACION**

Aplicación del M1.B – Encuesta y Observación Directa

Para que la organización pueda lograr un alto grado de eficiencia en la entrega de productos así como también de calidad es necesario trabajar en las debilidades encontradas en la aplicación de evaluación, Encontramos también que es preciso que la empresa tenga un ambiente sumamente motivador, participativo y con un personal altamente comprometido e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza, humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevada a través de una herramienta que permita encuestar a los empleados.



EL formulario M1.B (ver en anexos4)diseñado y creado con 11 preguntas es el complemento casi obligatorio junto con las observaciones directas (ver planilla en anexo 5) que se realizaron en los sectores de post venta

## **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Se observo a 7 empleados del área, de los 12 total. (Ver anexo 5) se analizaron durante un periodo de 3 veces por semana durante 1 mes en lapsos de 30 minutos por la mañana y de una hora por la tarde, en horarios estratégicos según lo demanda cada puesto de trabajo por la característica particular de cada área, donde por ejemplo el flujo de clientes que retiran su unidad mayoritariamente vienen por la tarde y que está diseñado y creado como un elemento o herramienta donde nos permite poder realizar encuesta para determinar el diagnostico y arrojar los gráficos (ver grafico 5) y estadísticas de datos de cada empleado y compararlo con los datos de los clientes que retiran su 0km y poder arrojar estadísticas y formar parámetros con respecto a desempeño del trabajador y productividad de la empresa en cuanto al servicio prestado.

1. Se documentó constantemente el rendimiento del empleado: escribiendo los incidentes críticos y relevantes que ocurran durante el período de recolección.
2. Solicitamos la participación del empleado, antes de emitir un juicio definitivo.
3. Se discutió la observación con el empleado: centrado en el comportamiento y en las competencias y habilidades requeridas para el puesto de trabajo y no en las características personal del individuo.
4. Se fue concreto y oportuno al dar la información.
5. Ante una situación de bajo rendimiento, se dirigió la información sólo a las facetas de la situación que el empleado puede cambiar. El resto puede



---

generar confusión y malestar. Se da Informe a los trabajadores de las deficiencias durante el período.

## **RESUMEN DE DATOS DE LA ENCUESTA**

RESPUESTA 1: el 100% de los empleados dice NO tener Una descripción formal de su puesto de trabajo.

RESPUESTA 2: el 80% de los empleados conoce sus actividades de su puesto de trabajo y EL 20% DESCONOCE parcialmente de los mismos.

RESPUESTA 3: el 30% de los empleados del área desconoce o conoce muy poco los procesos completos y exactos de su puesto de trabajo

RESPUESTA 4: El 80% de los empleados NO recibió capacitación o formación alguna en la empresa, salvo el primer día de trabajo como introducción.

RESPUESTA5: el 90% de los empleados está muy dispuesto a aceptar opiniones y sugerencias de un jefe y hasta de los clientes para mejorar su desempeño.

RESPUESTA6: el 60% de los empleados está disconforme con su puesto de trabajo.

RESPUESTA 7: el 20% de los empleados dice no tener todas sus herramientas laborales para desempeñarse en su puesto de trabajo

RESPUESTA 8: el 80% de los empleados dice NO HABER recibido nunca una evaluación de desempeño ni un seguimiento de su avance dentro de la empresa.



---

RESPUESTA 9: el 100% de los empleados dicen NO tener objetivos o metas establecidas en el área.

RESPUESTA 10: el 60% de los empleados dice que se adapta fácilmente a los cambios.

RESPUESTA 11: el 100% de los empleados está dispuesto aceptar críticas.

## **4.2 DIAGNOSTICO DEL PERSONAL**

### **1. FALTA DE PLANEACIÓN DE RR.HH Y ANALISIS DE PUESTO**

También en este diagnostico se hace un relevamiento de algunas habilidades y competencias de los empleados y determinar que se está teniendo y que necesitando ya que las competencias son un eje fundamental de nuestra intervención para mejorar y en la empresa no existe este seguimiento y análisis de los puesto y el personal adecuado o preparado y capacitado para desempeñarse con éxito por falta de programas de capacitación y formación.

Decimos que el análisis de puesto es la primera fase de este proyecto por que necesariamente hay que describir el puesto y delimitar cada proceso y requisitos específicos, algo que la empresa carece en este momento y se debe empezar a formar explícitamente.

### **2. FALTA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Para medir el rendimiento de los empleados, ya que todo lo que no se mide, no se puede mejorar, podemos partir a una mejora sustentable para la organización y en particular para el sector.



Claramente el análisis de la información recolectada nos arroja la inexistencia de esta herramienta fundamental para lograr una mejora en los sectores del área abordada en este proyecto, en la observación Donde se identifica problemas relacionados con el desempeño que se describen a continuación en el próximo punto (3), y ahora se debería ofrecer a los empleados información constructiva y emprender acciones para mejorarlo, el puesto de trabajo y los **procesos**.

### **3. APLAZAMIENTO EN PRE ENTREGA**

En este punto se analizan dos factores (problemas con el desempeño) que influyen para que se efectúe el aplazamiento y retraso en la entrega.

El alistaje de los 0 km y la entrega ceremonial del mismo es importante para el cliente lo que debe ser realizado con la mayor calidad de atención. Dentro de algunos errores por lo cual hay aplazamiento en pre entrega son por ejemplo:

- Autos mal lavados (falta terminaciones específicas)
- Con micro bollos
- Con leves rayas
- con falta de pintura en la carrocería
- Faltantes de piezas
- Faltantes de llave duplicado, o manuales.

### **4. RETRASO EN LA ENTREGA DEL VEHICULO**

La distribución de autos en la empresa presenta una variación de más de 30 minutos en retraso por la falta de cumplimiento de procesos establecidos donde cada vehículo 0km debe seguir la línea de alistaje y lavado, donde posteriormente se le entrega al cliente, según los análisis estadísticos



realizados. En el momento de la entrega el cliente debe recibir el auto sin demoras

## **GRAFICOS**

### **EL GRAFICO 3: ACEPTACION DE LOS EMPLEADOS PARA UNA MEJORA**

Nos muestra el porcentaje de los empleados que si están de acuerdo (97,43%) en aceptar una crítica luego de la evaluación y poder mejorar en su desempeño, lo que a partir de esta información se abre el camino para implementar una ED.

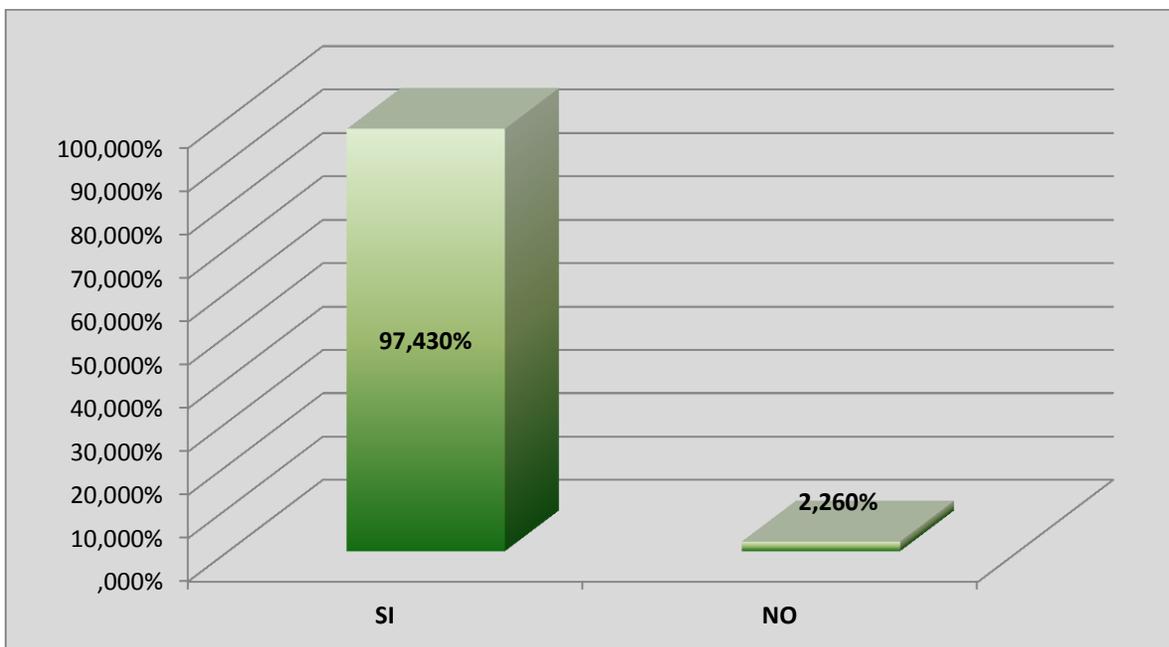


Grafico 3 elaboración propia – aceptación a la crítica de los empleados

### **EL GRAFICO 4: EMPLEADOS CONFORME CON SU PUESTO DE TRABAJO**



Este grafico presenta el porcentaje de empleados que se sienten a gusto con su puesto (83,33%) y un (16.66%) no está a gusto con su puesto respondiendo a la pregunta 6 de la encuesta respondiendo a la necesidad de una planificación de RR.HH como se plantea en la problemática. Este dato es también muy importante ya que el empleado va a estar comprometido con el servicio que presta y comprometido con los objetivos organizacionales si está a gusto con el puesto es una relación que aumenta la calidad o la disminuye es por eso esencial medir todos los aspectos desde este diagnostico para implementar un adecuado plan de intervención desde la evaluación de desempeño en base a las competencias requeridas para cada puesto.

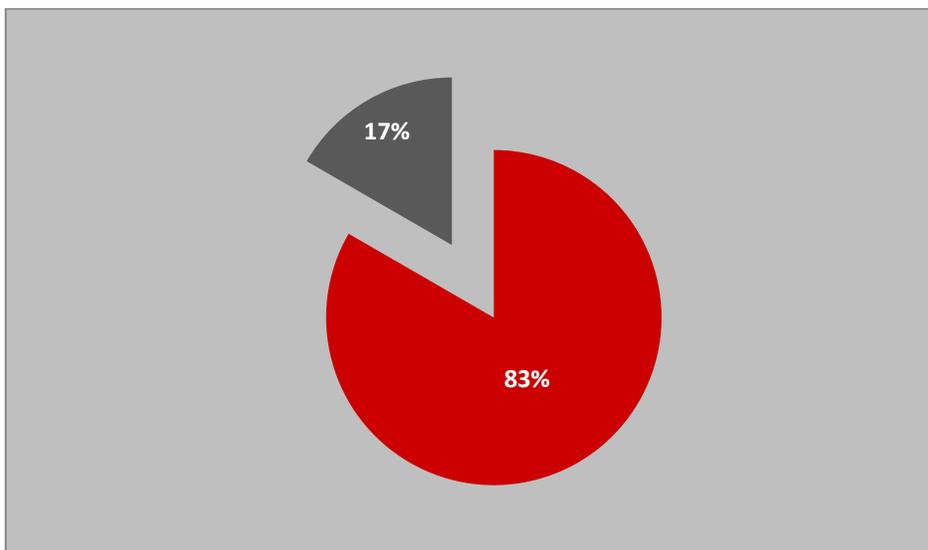


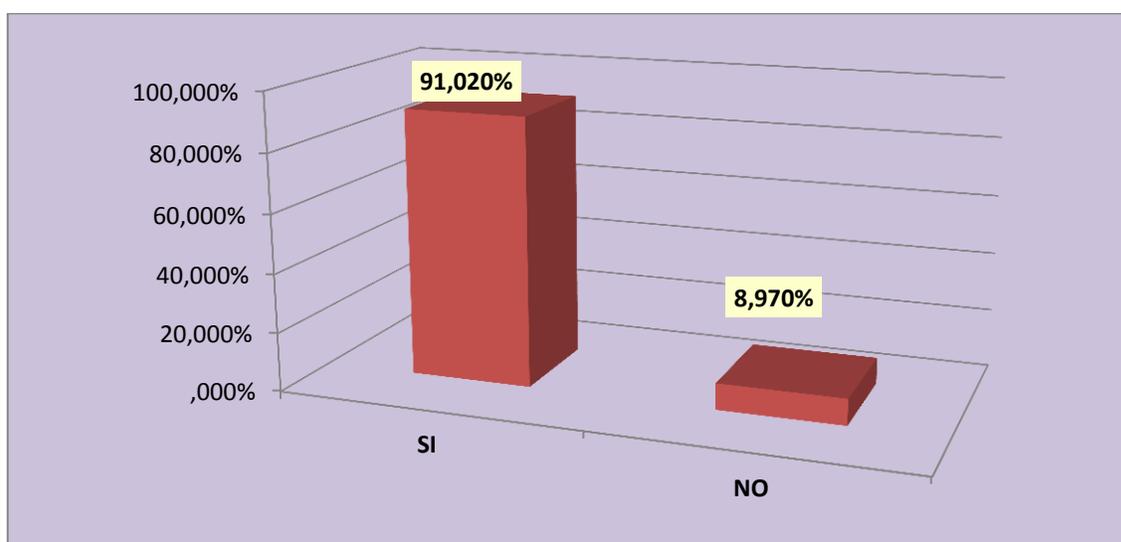
Grafico 4 Fuente: elaboración propia- Empleados conforme con su puesto de trabajo

### **GRAFICO 5: EFICACIA Y EFICIENCIA EN RELACION COMPETENCIA Y PUESTO**

A partir de la observación directa, Este grafico nos muestra los porcentajes de las personas eficaces y eficientes en relación a competencia- puesto (91.02%) y las no eficaces (8.97%), de acuerdo a las habilidades y capacidades observadas



directamente en cada puesto de trabajo, lo que nos muestra simplemente es que se debería desarrollar en los empleados nuevas competencias y habilidades necesarias para el área suscripta, determinando también cuáles deberían ser las correctas y necesarias para cada puesto.



Fuente elaboración propia- GRAFICO 5 Eficacia y eficiencia relación competencia - puesto

## **CONCLUSION DE LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA**

En esta conclusión antes de pasar a la propuesta mostramos un breve análisis de los diferentes factores que afectan a la empresa, son 1 y 2, La falta de análisis de puesto y la falta de planeación de los RR.HH y la falta de evaluación de desempeño como dos aspectos a resolver. Aparecen 3 y 4 como producto de los problemas anteriores.

El aplazamiento en la pre entrega 0 km, la cual provoca retrasos en la entrega del producto y Preparaciones defectuosas que está relacionado directamente con 1 y 2.



---

A partir del análisis del sector se enumera las problemáticas internas existentes, en primer lugar no existe un análisis y especificación de puesto formal donde clasifique y determine cada puesto de trabajo, tampoco existe un sistema de evaluación de desempeño, y también particularmente y específicamente esto repercute en la cotidianeidad donde se presentan problemáticas como es la ineficacia en los tiempos y la falta de control en algunos vehículos 0 km que poseen determinados aspectos mal terminados lo que hace una calidad de producto baja y una percepción del cliente insatisfactoria.



## **CAPITULO 5**

# **PROPUESTA DE INTERVENCION**

## **EL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA**



## **5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

Para iniciar la debida evaluación correctamente se debía empezar desde cero y para ello era fundamental el primer paso que era definir ciertas conceptualizaciones como fundamentalmente el análisis de puesto que fue planteado en el marco teórico correspondiente, esta herramienta que sin duda alguna es el primer paso o primera fase de la propuesta.

Debido a la falta de análisis de puesto del sector post venta, se realizó de algunos puestos de la concesionaria un análisis y así tener la base desde donde partir para la posterior implementación del sistema de evaluación de desempeño. Como se mencionó en el marco teórico la gran importancia de lograr desde la base una intervención eficiente.

Luego se presentaran los objetivos de la propuesta y el proceso integrado de la propuesta planteada al concesionario de una evaluación de desempeño por competencias y luego un plan de acción con medidas de implementación prácticas para el departamento de Recursos Humanos y finalmente Se propone estandarizar y evaluar las prácticas de las evaluaciones de desempeño.

### **5.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Para la realización del análisis de puesto y el logro del mismo fue necesario apoyarse en técnicas de captación de la información ya conocidas como son: entrevista personal, observación directa y revisión de documentos. Se analizó unos puestos de trabajo, con el propósito de caracterizarlo, de establecer y hallar las competencias necesarias para el puesto y también detectando las deficiencias del



---

mismo así como los elementos que lo integran y su relación con el medio, definiéndose que cada uno es la célula fundamental de la empresa.

El cuestionario base que se utilizó para recabar información para realizar el análisis de puesto (cuestionario AP.M1) ver ANEXO 6. Cabe aclarar que también se realizó análisis de varios puestos áreas de post venta que colaboran directa e indirectamente con el sector de entrega y pre entrega de 0 km.

Algunas descripciones de puesto de forma de ejemplos resumidos y adaptados para tener en cuenta las actividades de cada puesto y definir las competencias y habilidades demandantes de cada puesto se encuentran en el ANEXO 7.

## **5.2 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BASADO EN LAS COMPETENCIAS DE LOS EMPLEADOS.**

### **5.2.1 General**

Asegurar la eficacia, efectividad y productividad del personal orientada al logro de resultados individuales y colectivos dentro de los propuestos por la organización en cuanto a calidad y servicio.

### **5.2.2 Específicos**

- Dotar a los responsables del proceso de evaluación de desempeño un conjunto de herramientas que les permita llevar a cabo, en forma objetiva la calificación de sus colaboradores.



- Identificar brechas individuales y de equipo a partir de una evaluación del desempeño.
- Desarrollar planes de acción dirigidos al cierre de brechas identificadas.
- Lograr un espacio de retroalimentación formal acerca del desempeño en cuanto a resultados, del personal operativo del sector de pre entrega y entrega de 0 km.
- Asegurar una capacitación coherente con las necesidades de la compañía.
- Generar información que apoye de una forma objetiva los programas a desarrollar, inherentes al área de recursos humanos
- Evaluar algunos datos sobre debilidades y fortalezas de la organización que apoyen los programas de mejoramientos.

### **5.3 PERIODICIDAD**

Con el fin de generar información constante que permita la verificación de las metas trazadas, así como el seguimiento a los planes de mejoramiento y la identificación de nuevos puntos de trabajo, se recomienda ejecutar el programa dos veces al año. Uno en marzo y otro en septiembre.

### **5.4 PROCESO INTEGRADO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR EN EL SECTOR DE POST VENTA DE MEDITERRÁNEO.**

Partiendo de esta concepción general como base integradora en el trabajo que nos ocupa se utilizó como formato para la elaboración del procedimiento



documentado: Evaluación del Desempeño de los Trabajadores, el sistema y esquema que como regla, utilizan los especialistas de la Dirección de Gestión para presentar cada procedimiento organizacional.

Es por ello que el proceso documentado que se construyó (a partir de varias sesiones de trabajo, el análisis del contexto organizacional y otras actividades), y que está avalado por marco teórico, donde la norma ISO 10667 también se quedó conformado por los siguientes aspectos generales:

- 1. Alcance**
- 2. Términos y definiciones**
- 3. Referencia**
- 4. Anexos**
- 5. Responsabilidades**
- 6. Implementación del proceso:**
  - **Planificación del proceso de evaluación**
  - **Objetivos**
  - **Principios**
  - **Procedimiento de aplicación (Diagrama de flujo del proceso).**
  - **Aseguramiento**
  - **Procedimiento de aplicación**
  - **Calificación de la evaluación**
  - **Conclusiones de la evaluación**
- 7. Comunicación**
- 8. Evaluación integral del proceso**
- 9. Registros**

Cada uno de los elementos recoge de forma general una descripción detallada que le sirve de guía a cada directivo en su unidad organizativa, para comprender



---

como se hace la evaluación del desempeño del trabajador y poder aplicar el procedimiento, teniendo en cuenta las particularidades de la misma.

El elemento **alcance** deja claro los sujetos que abarca todo el proceso de evaluación del desempeño del trabajador y aquellos que se excluyen del mismo por disposiciones estatales propia de su gestión como son los cuadros, dirigentes y funcionarios. El procedimiento abarca el sector de pre-entrega y entrega de 0 km.

El elemento **término y definiciones** conceptualiza la evaluación del desempeño y por tanto establece el marco conceptual y la figura principal que gestionará el proceso. Queda claro aquí que el proceso de referencia es ante todo un proceso de construcción en las condiciones de una sistemática interacción y mutua influencia evaluado-evaluador.

### **Términos primarios acordados**

Constituyen objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración de RR.HH.en la evaluación del desempeño del trabajador, los siguientes términos:

- a) La participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla.
- b) la disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.
- c) La idoneidad demostrada.
- d) La capacitación y desarrollo individual.
- e) las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores.



Para realizar dicha evaluación del desempeño de los trabajadores se establecen los indicadores fundamentales siguientes que se deben tener en cuenta analizando las evaluaciones anteriores:

- a) cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior;
- b) cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales, y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida;
- c) comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo;
- d) cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo; y
- e) uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal; y
- f) cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual;

Las administraciones, de común acuerdo con las organizaciones sindicales del SMATA pueden establecer otros indicadores adicionales a los señalados en el Apartado anterior, de estimarse necesario, siempre que tales indicadores se correspondan con los objetivos y principios establecidos en la presente Resolución y se inscriben en el Convenio Colectivo de Trabajo. Y está obligada a poner en conocimiento de los trabajadores los indicadores fundamentales, así como los adicionales, antes del comienzo del período evaluativo que se realiza anualmente, con cortes parciales mensuales y trimestrales; los que permitirán a la administración de la entidad laboral, conocer los avances y emprender acciones con respecto a las deficiencias del trabajador, antes de la conclusión del proceso evaluativo.

De estos cortes parciales evaluativos la administración debe llevar un registro en el que aparecen los avances en el desempeño del trabajador y las deficiencias que aún subsisten, así como las recomendaciones que se le realizan.



Para su realización el trabajador deberá tener elaborado, como mínimo, el 70% de su tiempo de trabajo. La realiza el jefe inmediato superior del trabajador, oído el parecer de la organización sindical y de otros trabajadores, de resultar necesario.

El resultado de la evaluación del desempeño en los cortes parciales se debe analizar y discutir con el trabajador, y se informa al colectivo laboral en la PEC (reunión de trabajo con el departamento de calidad y post venta) trimestral con los trabajadores.

La evaluación del desempeño se efectúa en el primer trimestre del año siguiente al año natural concluido que se evalúa o de la culminación del ciclo de servicios, se discute y analiza con el trabajador, se le comunica los resultados conclusivos y se informa, al colectivo laboral donde pertenece, en asamblea con los trabajadores.

Para la conclusión de la evaluación del desempeño del trabajador, se utiliza el término de:

- a) Desempeño laboral superior (supera): cuando el trabajador ha cumplido o sobre cumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral. Ver puntos en las tablas posteriores.
- b) Desempeño laboral cumplido(cumple): cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral
- c) Desempeño laboral deficiente (no cumple): cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo



---

aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada

El elemento **referencia** define los documentos legales y normativos que sirven como base al proceso de evaluación del desempeño, especialmente se destaca aquí la Norma ISO de Evaluación del Desempeño del Trabajador anteriormente explicada.

Los **anexos** recogen todo un grupo de gráfico, tablas, registros, guías para la evaluación, que salen del cuerpo del contenido de la explicación del procedimiento, pero que no dejan de tener una vital importancia para la aplicación del mismo por parte de los evaluadores, a partir de las particularidades del área.

En el aspecto **responsabilidades** se definen claramente el papel que juegan las diferentes áreas de dirección en la aplicación del presente procedimiento desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones. Especial énfasis se hace en la decisiva e incuestionable responsabilidad que los directivos de base tienen con la planificación, organización, gestión, aplicación y control de todo el proceso de evaluación del desempeño del trabajador. El éxito de la Evaluación del Desempeño del Trabajador se define precisamente en la base de la organización.

Se identificó una gran sección del sistema que se definió como **Implementación del proceso**, es precisamente aquí donde se explica cada uno de los procedimientos a llevar a cabo en el ámbito de la evaluación del desempeño del trabajador.

Parte integrante de la **implementación del proceso**, lo constituye la **planificación** del proceso evaluación del desempeño del trabajador. En la misma se definen los objetivos, principios y premisas sobre las cuales se fundamenta



este proceso en la entidad empresarial. Para esto se tuvo en cuenta y se partió de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y el sistema de competencias distintivas, definidos todos por el colectivo de dirección. No se perdió de vista en ningún momento que esta es una empresa que pertenece a un grupo empresarial chileno-argentino.

Se desarrollo como parte fundamental del proceso documentado un aspecto que se definió como **procedimiento de aplicación**. Es aquí, donde de forma detallada, “paso a paso” se explica cada uno de los procedimientos, o sea, que debe hacer para ejecutar con eficacia y eficiencia el proceso de evaluación del desempeño del trabajador. A esta etapa del procedimiento se le brinda en el proceso de documentación una especial atención. Para su mejor comprensión se describe todo el proceso de principio a fin a través de un **diagrama de flujo** que está más arriba.

En esta fase se hace especial énfasis en el momento de preparación y planificación del procedimiento que culmina con el **Certificado de Compromiso del Trabajador** y se ajusta en el tiempo al período de la Planificación dentro del Sistema de Dirección Estratégica de la entidad y de la Dirección por Objetivos (DPO). Se le presta especial atención a esta etapa ya que, se considera que es uno de los momentos trascendentales de la evaluación del desempeño del trabajador, aunque no sea de los que se atiendan con el mayor celo por los evaluadores.

El **certificado de compromiso del trabajador** está estrechamente vinculado al sistema de competencias laborales que éste debe movilizar en su contexto específico en el período que se evalúa, para alcanzar determinados resultados cuantitativos y cualitativos en la producción y los servicios de forma demostrada. Se clarifica además en este procedimiento, como llevar a cabo los términos de calificación (con apego a la legislación vigente), las acciones conclusivas y



proyecciones para actuar en función de la mejora del desempeño del trabajador, así como, el tratamiento adecuado a las inconformidades surgidas como resultado del proceso.

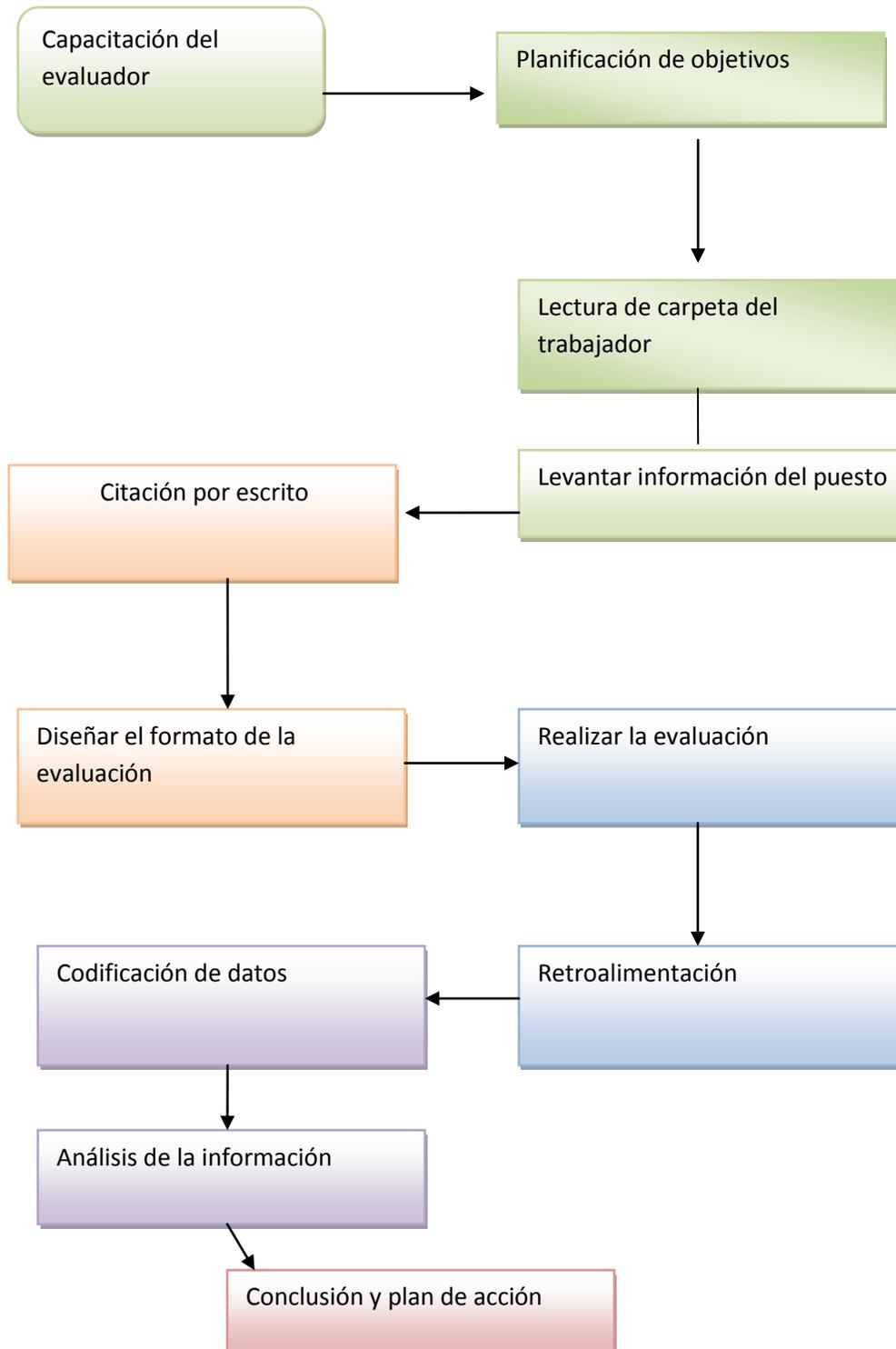
Se definen las diferentes acciones para lograr un nivel mayor de claridad y transparencia en este proceso a través de una **comunicación** amplia, efectiva y eficaz.

Se identifica y se propone como una etapa definitoria y de vital importancia la de **auditoría y evaluación integral del proceso**. Este procedimiento establece las bases, los indicadores y herramientas para evaluar de forma integral todo el proceso de evaluación del desempeño, desde principio a fin, y su impacto en los resultados fundamentales esperados en el ámbito de la eficacia y eficiencia de la gestión del capital humano y de la organización en general. Se intenta aquí establecer las bases fundamentales para poder medir el impacto de la evaluación del desempeño del trabajador, en los resultados económicos y sociales de la organización, y en el mejoramiento de la vida laboral desde su dimensión económica y psicosocial

El hecho de concebir la evaluación del desempeño como un proceso que merece de la atención y ocupación permanente y sistemática por evaluadores y evaluados, refuerza la visión de la misma como herramienta de vital importancia para lograr la mejora continua del desempeño integral de cada trabajador, de las unidades organizativas y de la organización en general a continuación se presenta el proceso de ED para el sector.



## 5.5 PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA DE POST VENTA





## **DESCRIPCION DEL PROCESO**

### **1. CAPACITACIÓN DE LOS EVALUADORES**

Es importante destacar que la objetividad del proceso se debe garantizar a través de diferentes aspectos del mismo, entre ellos debemos recalcar que es importante que la evaluación de desempeño sea gestionada por el supervisor jerárquico de cada empleado, pues este quien verdaderamente conoce su gestión y las condiciones de la misma; sin embargo este superior pese a los conocimientos y conceptos sobre su subalterno, no necesariamente posee las herramientas suficientes para aplicar el instrumento de E.D adecuadamente. Por lo tanto la parte inicial del proceso será una capacitación al jefe del área. Dicha capacitación debe contener instrucción en los siguientes ítems.

- Revisión cultura, objetivos, misión, visión, de la compañía, junto con toda la información que hace parte de la planeación estratégica de la misma.
- Presentación del programa de E.D señalando sus objetivos y metas.
- Presentación de formatos y su utilización adecuada tanto del sesgo objetivo como del subjetivo.
- Conducción de la evaluación recomendaciones para la entrevista
- Como retroalimentar y generar compromiso.
- Como realizar el seguimiento a los compromisos realizados.

### **2. PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS**

Se refieren a metas que el colaborador debe alcanzar en el cumplimiento de sus responsabilidades



### **3. LECTURA DE CARPETA TRABAJADOR:**

Esta carpeta como se espera debe contener información , diversa sobre aspectos importantes del empleado, como: contrato de trabajo, fecha de ingreso, cargo inicial, promociones, cambios de áreas, licencias, llamados de atención, y toda información de capacitaciones, así también las anteriores evaluaciones, para saber el historial del empleado a evaluar.

### **4. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO:**

Esta información se obtiene del análisis de puesto realizado en este trabajo y de observación de los puestos por eso previo a la realización de la evaluación de desempeño se determina cuales son los comportamientos de que permiten una ejecución más exitosa del cargo.

### **5. CITACIÓN POR ESCRITO**

Es importante darle al proceso la seriedad y la rigurosidad necesaria generando en el colaborador las expectativas adecuadas para facilitar el proceso, como un procedimiento importante dentro de la compañía que a su vez le permite hacer un balance periódico sobre su gestión, así como también le brinda asesoría y apoyo.

### **6. DISEÑAR EL FORMATO DE LA EVALUACIÓN:**

El diseño de la evaluación debe tener y contener una metodología en donde se asegure de recabar toda la información necesaria para luego cuantificar los datos y llegar a una conclusión. En esa etapa se desarrolla las planillas y sistema de puntajes.

A continuación se presentan 2 formatos de **las planillasel M1A y M 1A** donde la técnica es la observación directa en el puesto y la colocación de puntaje a partir del análisis y la codificación y posteriormente una preguntas donde el evaluador debe contestar personalmente con criterio y juzgando al empleado con relación al



puesto ya que estas observaciones se presentan muy importantes y se debe darle un lugar y luego la tabla de puntuaciones de dicha evaluación por competencia, la entrevista directa que se puede realizar a cualquier personal del grupo del trabajo para saber cómo ve a su coequiper, haciendo de estas herramientas que se desarrollan complementarias y unidas al proceso para lograr la efectividad y eficacia del programa propuesto a la concesionaria.

**PLANILLA DE  
EVALUACION DE DESEMPEÑO  
PARA MEDITERRANEO AUTOMOTORES  
FORMULARIO M1.A**

NOMBRE:	CARGO O PUESTO:
DEPARTAMENTO:	JEFE INMEDIATO:
FECHA:	FECHA ULTIMA EVALUACION
ANTIGUADAD:	CALIFICACIÓN ÚLTIMA EVALUACIÓN

HABILIDADES Y COMPETENCIAS		PUNTUACION				TOTAL
	SUPERA 4	REGULAR SUPERA 3	CUMPLE 2	REGULAR CUMPLE 1	NO CUMPLE 0	
Conocimiento del trabajo						
Ritmo de trabajo						
cantidad de trabajo						
calidad de trabajo						
iniciativa y creatividad						
Disciplina						
juicio y sentido común						
capacidad para aprender						
atención al cliente						
actitud de servicio						
organiza su tarea						
relación con los						

“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”



compañeros						
manejo de sistemas						
comunicación						
trabajo en equipo						
Cap. resolución de problemas						
Interactúa con facilidad con personas						
Energía						
Autocritica						
Ambición						
Presenta ideas						
Actúa conforme a las normas éticas						
Aplica normas de seguridad						
Genera un buen ambiente						
Espíritu de colaboración						
Presentación personal						

total

**OBSERVACIONES**

**CON BASE EN LA EVALUACIÓN REALIZADA POR USTED, CONTESTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado? presenta dificultades ?

Que aportaciones ha hecho el empleado a la empresa?

En qué aspectos cree usted que debe mejorar el empleado?

Escriba los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que no fueron incluidos aquí

Porque cayo el rendimiento del empleado?

Existen causas particulares que afecten el desempeño?



**PUNTUACION**

4	-SUPERA	90-100
3	REGULARMENTE LO SUPERA	
2	CUMPLE	60-89
1	REGULARMENTE CUMPLE	
0	NO LO CUMPLE	1-30

FUENTE: ELAVORACION PROPIA- PLANILLAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO M1 A

**TABLA DE INTEGRACIÓN M 1AE**

**EVALUACION PARA ENCARGADOS Y JEFES DE AREA**

Lea las definiciones de cada uno de los factores administrativos que se presentan a continuación y opte por la calificación que describa al empleado con mayor precisión. Si después de leer la definición determina que el área de esa habilidad no ha quedado demostrada en razón de la naturaleza del puesto del empleado, indique que **“no es aplicable” (N/A)**. Su evaluación de cada uno de los siguientes factores de la administración debe estar relacionada en forma directa con el desempeño real del jefe evaluado

NOMBRE A EVALUAR  
PUESTO A CARGO  
EVALUADO POR:

TABLA A – código de calificaciones

5 No cumple

**“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”**



4	CUMPLE REGULARMENTE		
3	Cumple		
2	Por lo general, supera los requisitos		
1	SUPERA ampliamente los requisitos		
<b>HABILIDAD PARA PLANIFICAR. Grado en que la persona ocupa el puesto:</b>		<b>Código de Calificación (1-5) Ver Tabla A</b>	<b>PUNTAJE (1-100) Ver Tabla B</b>
- Evaluó y estableció prioridades			
- Diseño planes realistas a corto y largo			
- Formuló calendarios factibles.			
- Anticipó posibles problemas			
Comentarios:		ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
PROMEDIO:			
<b>HABILIDAD PARA ORGANIZAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto:</b>		<b>Código de Calificación (1-5)</b>	<b>PUNTAJE (Ver tabla de rangos)</b>
- Agrupó las actividades para el aprovechamiento óptico del personal y los recursos materiales			
- Definió con claridad las responsabilidades y los límites de autoridad de los empleados			
- Redujo al mínimo la confusión y las Deficiencias en las operaciones del trabajo.			
Comentarios:		ANALISIS (Σ SUMATORIA):	
PROMEDIO:			
<b>HABILIDADES PARA CONTROLAR. Grado en que la persona que ocupa el puesto.</b>		<b>Código de Calificación (1-5)</b>	<b>PUNTAJE (Ver tabla de rangos)</b>
- Estableció procedimientos adecuados para estar informado del avance alcanzado Por los subordinados en su trabajo.			
- Identifico desviaciones en el avance Hacia las metas del trabajo.			
- Ajustó las desviaciones en el trabajo para asegurarse de que las metas Establecidas fueran cumplidas.			
Comentarios:		ANALISIS (Σ SUMATORIA):	



<p>PROMEDIO TOTAL</p> <p>Es idóneo para el cargo:</p> <p>Escriba los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que no fueron incluidos aquí</p>	

Elaboración propia/ EVALUACION PARA ENCARGADOS Y JEFES DE AREA

### TABLA DE PUNTUACION Y ESPECIFICACIONES

CARÁCTER	RANGO DE PUNTAJES Y PROMEDIO	APLIQUE UNA CALIFICACIÓN EN ESTE RANGO CUANDO...
<p><b>LO SUPERA</b> (90 - 100 puntos)</p>	<p>(1)* 91 – 100</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>Todas</b> las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian <b>siempre</b> en el desempeño del evaluado y se manifiestan en <b>todos los contextos</b> de desempeño del evaluado.</p> <p><input type="checkbox"/> La contribución individual <b>se cumplió</b>, y <b>además</b> de que se evidencian <b>todos</b> los criterios de calidad definidos, el resultado constituyó un logro <b>excepcional</b> y <b>superó lo esperado</b>.</p>
<p><b>GENERALMENTE CUMPLE</b> (60 - 89 puntos)</p>	<p>(2) 76 – 90</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>Todas o casi todas</b> las actuaciones intencionales asociadas la competencia se evidencian <b>frecuentemente</b> (se presentan <b>casi</b></p>



		<p><b>siempre</b>) y se manifiestan en <b>muchas situaciones</b> (existe una <b>alta consistencia</b> en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</p> <p><input type="checkbox"/> La contribución individual <b>se cumplió</b> y se evidencian <b>todos o la mayoría</b> de los criterios de calidad establecidos; el resultado es <b>bueno</b>.</p>
<p><b>CUMPLE</b> 75</p>	<p>(3) 60 –</p>	<p><input type="checkbox"/> <b>Algunas</b> de las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian <b>ocasionalmente</b> (se presentan <b>algunas veces</b>) y se manifiestan sólo en <b>algunas situaciones</b> (existe <b>poca consistencia</b> en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</p> <p><input type="checkbox"/> La contribución individual <b>se cumplió</b>, pero sólo se evidencian <b>algunos</b> de los criterios de calidad definidos; el resultado es <b>aceptable</b>.</p>
<p><b>REGULARMENTE CUMPLE</b> (1 - 59 puntos)</p>	<p>(4) 31 – 59</p>	<p><input type="checkbox"/> Las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian con muy <b>poca frecuencia</b> (<b>casi nunca</b> se presentan) y se manifiestan en <b>muy pocas situaciones</b> (<b>no existe consistencia</b> en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).</p> <p><input type="checkbox"/> La contribución individual <b>se cumplió</b>, pero no se evidencia <b>ninguno</b> o <b>casi ninguno</b> de los criterios de calidad definidos; el resultado está <b>por debajo de lo esperado</b> o es <b>deficiente</b>.</p>
<p><b>NO CUMPLE</b> 1 – 30</p>		<p><input type="checkbox"/> <b>Ninguna</b> o <b>casi ninguna</b> de las actuaciones intencionales asociadas a</p>



	la competencia se evidenció en el desempeño del evaluado, es decir, prácticamente <b>nunca</b> demostró las actuaciones intencionales. <input type="checkbox"/> La contribución individual concertada <b>no</b> se cumplió, y el evaluado no hizo <b>nada</b> por cumplirla.
--	---

Elaboración propia / TABLA DE PUNTUACION Y ESPECIFICACIONES

## EXPLICACIÓN DE LA TABLA

En las tablas de resultados como ya se menciona antes, se elaboro de acuerdo a las características obtenidas en las observaciones y en las encuestas lo que arrojan estadísticas realizadas en diversas áreas y aspectos de la empresa Mediterráneo.

La tabla de parámetros para calificar esta conformada en cinco secciones, no cumple, regularmente cumple, lo cumple, regularmente lo supera y lo supera, en la sección no Cumple esta fraccionada en rangos del 1 al 30 y del 31 al 59 regularmente cumple y que le establecimos como definición que las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian con muy poca frecuencia (casi nunca se presentan) y se manifiestan en muy pocas situaciones (no existe consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado).La contribución individual se cumplió, pero no se evidencia ninguno o casi ninguno de los criterios de calidad definidos; el resultado está por debajo de lo esperado o es deficiente. En cuento la sección de lo cumple se encuentra integrada por dos rangos del 60 al 75 y del 76 al 90 es si regularmente lo supera, tiene como definición Todas o casi todas y algunas las actuaciones intencionales asociadas la competencia se evidencian frecuentemente (se presentan casi siempre) y se manifiestan en muchas situaciones (existe una alta consistencia en los diferentes contextos de desempeño del evaluado). Y la última categoría, lo supera tiene un



rango de 91 al 100 que se define como, todas las actuaciones intencionales asociadas a la competencia se evidencian siempre en el desempeño del evaluado y se manifiestan en todos los contextos de desempeño del evaluado.

La aplicación de la evaluación y la tabla se pueden concluir con los resultados. En base a estos resultados, el área de Recursos Humanos tomara los puntos a mejorar con sus administradores.

## **7. REALIZAR LA EVALUACIÓN- LANZAMIENTO DEL PROCESO**

En esta etapa se pone en marcha la evaluación a cargo del personal idóneo procurando al empleado evaluado confianza, confidencialidad de los datos, y logrando el aporte de el dejando en claro que no es una cacería.

Realización de entrevista a los empleados identificando las habilidades y conductas claves y determinadas en la distinción de desempeños normales y excepcionales. En la siguiente planilla se va a utilizar para el proceso de lanzamiento como guía del evaluador y colaboradores internos y se medirá los avances.

### **Propuesta de técnica**

Conformar un Grupo Central con tres etapas de trabajo: en 3 semanas.

Etapa de preparación: En la misma se conforma el grupo definiendo los siguientes aspectos. Convocatoria que precise la intención a lograr y la voluntad de quienes lo integren. Selección del tema objeto de trabajo. Determinación del tiempo previsto por cada actividad. Previsión de la organización del local de trabajo con los requerimientos necesarios de apoyo a las actividades por realizar.

Etapa de desarrollo: Introducción y presentación del tema a mejorar y mostrar las debilidades. Presentación del tema. Se hará de modo neutral, evitando influir en la posición de los empleados a la par es importante mostrar interés por el



tema a mejorar y por las personas que integran las áreas. Consideración de cada uno como un hecho objetivo.

Los participantes deberán sentir que sus opiniones, impresiones y sentimientos son indispensables para resolver los puntos a mejorar. Registro por escrito de todas las opiniones. Recolección de todas las opiniones de los demás y neutralmente. No criticar las aportaciones que realice cada cual. Reformulación constante de las opiniones que llevan a conflictos internos. Sólo se consideran definitivas aquellas propuestas aceptadas por consenso. Búsqueda de la conciliación entre ideas que son aparentemente contradictorias. Realización de una síntesis permanente.

Etapas de síntesis. Aclaración de técnicas. Definición de métodos propuestos. Reformulación de procesos claves. Comprobación de que todos los miembros de las áreas implicadas estén completamente enterados y comprendidos las nuevas técnicas y objetivos a cumplir, así como también los nuevos incentivos que se generaron. En el (anexo 8) podrán ver las tareas a efectuar durante la implementación de la propuesta, donde destaca las tres etapas de trabajo mencionadas es estar parte del proceso y donde cada empleado de cada sector es evaluado.

## **8. RETROALIMENTACIÓN**

En este punto de la evaluación podríamos nombrarlo el momento de verdad pues es la esencia de la retroalimentación la que hace valiosa e importante la E. D si ella no sirviera para comunicarse de cara al empleado y valorar con él los efectos de su labor, no tendría sentido, esta fase es más constructiva si el evaluador comprende las causas de los éxitos y fracasos y puede mantener una conversación abierta y objetiva con el empleado y constituye el cierre del proceso con el empleado, implica un ejercicio de análisis del evaluador sobre las variables de la situación del empleado y favorece la construcción de metas a cumplir para el siguiente periodo a evaluar.



---

## **9. CODIFICACIÓN DE DATOS**

El objetivo de esta etapa del proceso es asignarle un valor a cada una de las categorías evaluadas con el fin de poder utilizar estos resultados de manera práctica, lo cual es indispensable para su análisis.

Si se trata de codificar preguntas cerradas puedes seguir La metodología sugerida por Roberto Hernández Sampieri que consiste en:

- Codificar la teoría de los ítems
- Elaborar el libro de los códigos
- Efectuar físicamente la codificación
- Grabar y guardar los datos en un archivo permanente

Cuando se trate de información cualitativa como por ejemplo la que encontramos en los formatos de entrevistas con preguntas abiertas se procede a cerrar las respuestas. Para ello podemos recurrir a la metodología sugerida por Rojas

- Se selecciona un número representativo de cuestionarios utilizando un método adecuado de muestreo
- Observe la frecuencia con que aparece cada respuesta a la pregunta
- Elija las respuestas que se presentan con mayor frecuencia
- Clasifique la respuesta elegidas en temas de acuerdo con criterio lógico
- De un nombre o título a cada tema
- Asígnele un código a cada patrón general de la respuesta.

## **10. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**



El análisis de los datos debe ser coherente con la naturaleza de información cuantitativo o cualitativa recolectada.

Para el análisis cuantitativo se recomienda utilizar el programa SPS de acuerdo al tipo de tendencia y variable que queremos observar.

Los pasos a seguir son los siguientes

Identifique con claridad el tipo de análisis que más se adecue a los objetivos que usted pretende alcanzar con la evaluación.

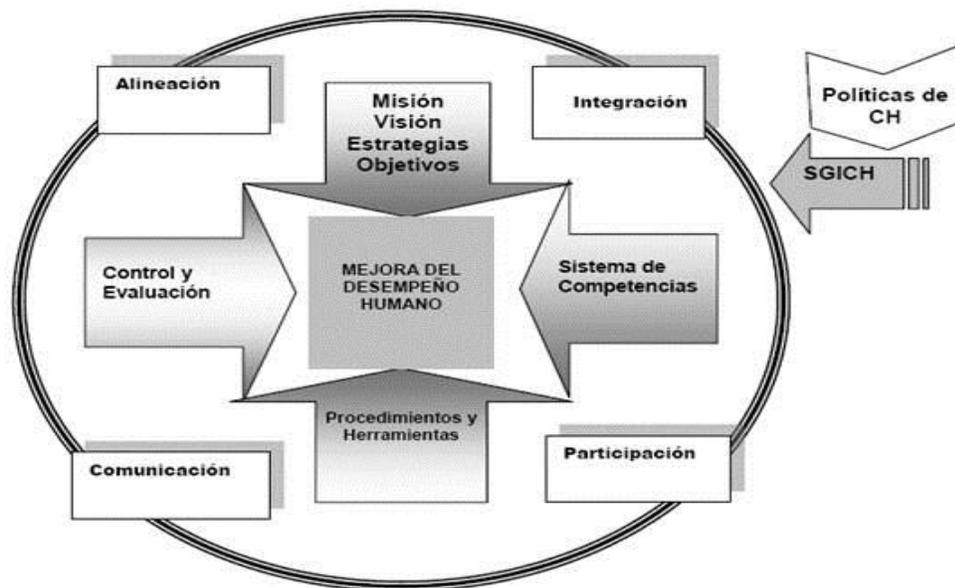
- Seleccione el programa de análisis (SPS, MINITAB)
- Ejecute el programa
- Interprete lo datos
- Para el análisis cualitativo se procede de la siguiente manera
- Describa cada categoría
- Atribuya un significado a cada categoría
- Identifique los conexos en los cuales aparece con mayor frecuencia esta categoría
- Establezca relaciones entre categorías
- Interprete la lógica y el sentido de las categorías

## **11. CONCLUSIONES Y PLAN DE ACCIÓN**

Las conclusiones obtenidas de este proceso de evaluación de desempeño van a integrar tanto la dimensión cualitativa como la cuantitativa y deben estar orientadas a la obtención de resultados prácticos en ese sentido las conclusiones

deben suministrarse los argumentos necesarios para justificar cualquier tipo de transformación en la estructura de la organización, aspectos que deben traducirse en la elaboración de un plan de acción.

## EL PLAN DE ACCIÓN



Fuente internet <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>

Es el diseño de una estrategia organizacional cuya finalidad es el alcance de los objetivos de la empresa, mediante programas de capacitación, diseño de planes de incentivos y promociones, rediseño de puestos de trabajos, mejoramiento de estrategias de comunicación, programas que pretende afianzar la cultura organizacional o mejorar el clima.

Una vez tabulada y analizada la información obtenida durante el proceso de evaluación de desempeño, se puede utilizar dicha información en función de:



Finalmente y como era nuestro objetivo original, en la propuesta que hacemos, se han tomado como referencia las posibles áreas de gestión, los ámbitos donde se puede crecer y los beneficios y crecimiento del concesionario que a continuación se nombran en el cuadro siguiente. Las tareas y responsabilidades más significativas junto a los beneficios que hoy son susceptibles de emplearse en la gestión de personal en la empresa y donde el plan de acción encuentra su campo de trabajo como campo de acción en la planificación de recursos humanos basado en la implementación de la evaluación de desempeño por competencias.

- PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO- PARA SER BUENOS COMUNICADOR
- PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN BASADAS EN LAS COMPETENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS- MECANICA Y ELECTRICIDAD
- DISEÑO DE CARRERA
- PROGRAMA DE COMPENSACIÓN Y SALARIOS
- REUBICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO. ENTREGA –PREENTRGA DE OKM
- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIA.



**AREAS Y PRÁCTICAS DEL PLAN DE ACCION PARA RECURSOS HUMANOS**

**Contexto Organizativo**

ÁMBITO	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en el diseño organizativo de la empresa</li> <li>• Responsabilidades sobre unidades de recursos humanos en otras entidades</li> <li>• Comunicación Interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora el clima laboral</li> <li>• Estudios de cultura empresarial</li> <li>• Valoración de puestos de trabajo</li> <li>• Boletines de comunicación.</li> </ul>

**Planificación de Recursos Humanos**

ÁMBITO	BENEFICIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integración en el plan estratégico empresarial</li> <li>• Presupuesto, inventarios y evolución de plantillas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas para medición de actividades</li> <li>• Optimización de la Reingeniería de Procesos</li> <li>• Gestión por Competencias</li> </ul>

**Reclutamiento y Selección**

ÁMBITO	BENEFICIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección propia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección acertada de empleados para el puesto</li> </ul>

**Contexto Laboral**



ÁMBITO	BENEFICION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso vs/Disciplina</li> <li>• Prevención Riesgos Laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MAYOR compromiso del empleado para mejorar</li> <li>• Educación sobre riesgos laborales</li> </ul>
<b><i>Formación y Desarrollo Profesional</i></b>	
ÁMBITO	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica acciones formativas</li> <li>• Diseña y contrata recursos formativos</li> <li>• Planes de desarrollo de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de acciones formativas, cursos y capacitaciones.</li> <li>• IMPLEMENTACION de Planes de carrera profesional</li> <li>• Modelos de dirección por objetivos</li> <li>• Evaluación del desempeño profesional programado</li> </ul>
<b><i>Gestión de salida de los recursos humanos</i></b>	
ÁMBITO	BENEFICIOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ceses voluntarios y despidos</li> <li>• Jubilaciones y prejubilaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Políticas de jubilación anticipada</li> <li>• Sistemas de recolocación laboral</li> </ul>
<b><i>Sistemas de Información y Control</i></b>	
ÁMBITO	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento eficiencia, productividad</li> <li>• Evolución y estructura de la plantilla: ausentismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de Gestión especializado para el mejoramiento continuo</li> <li>• "Cuadro de mando integral" específico</li> <li>• Reducción de ausentismo</li> </ul>



---

FUENTE: Elaboración propia- AREAS Y BENEFICIOS DEL PLAN DE ACCION

## **5.7 ESTANDARIZACIÓN Y EVALUACIÓN PERMANENTE DE LAS PRÁCTICAS OPERATIVAS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Se propone estandarizar y evaluar las prácticas de las evaluaciones de desempeño así como la inducción al personal técnico en el uso y manejo de manuales de servicio y tiempos de servicio requerido para la realización de las diferentes actividades de cada puesto. Para lograr un feed back, y obtener esa retroalimentación necesaria para la mejora continúa.

### **EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

Proponemos una evaluación del sistema integrado de la evaluación de desempeño para cerrar el ciclo completándolo con un análisis realizado por un especialista que conozca el proyecto.

El experto realiza un Informe de Análisis Individual la propuesta evaluada. En este informe el experto puntúa la propuesta. También expone los comentarios que considere oportunos sobre la propuesta.

### **ALGUNAS CUESTIONES INTERESANTES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO:**

- Seleccionar un evaluador de la propuesta
- El experto no tiene por qué ser un gran experto en el tema concreto de la propuesta. Evitar un lenguaje demasiado especializado, evitar acrónimos, ser claros en las exposiciones.



- El experto busca el que la propuesta responda a los criterios y objetivos de evaluación preestablecidos en el sistema integrado de (ED) la evaluación de desempeño. Asegurarse de que la propuesta responde adecuadamente a los criterios de evaluación del instrumento en cuestión.
- En muchos casos el experto tiene poco tiempo para evaluar la propuesta, por lo general se va a realizar luego de la evaluación de desempeño. A través de una recolección de información con el instrumento seleccionado.
- Instrumento: Encuesta.(ANEXO 9)
- Plazo 15 a 30 días posteriores a la evaluación de desempeño. Realizar al menos al 50% de los empleados.
- Es necesario ser claro y conciso a la hora de escribir las propuestas.
- análisis de la información recolectada y presentación.

Se propone una encuesta, donde cada uno de los empleados podrá manifestarse luego de la evaluación de desempeño. Si se quiere puede ser anónima. Ver en anexo 9.



## **6. CONCLUSIONES**

Poner en marcha un nuevo emprendimiento es una tarea compleja que requiere normalmente un importante empeño y dedicación. Sin embargo, incorporar un nuevo proceso a una empresa como Mediterráneo que ya se encuentra en funcionamiento, con características diferentes respecto de las condiciones tradicionales en las que trabaja la compañía, puede ser en ciertas ocasiones aún más difícil, ya que si bien se pueden emplear recursos que ya se encuentran disponibles y capacidades ya desarrolladas, en muchas ocasiones la resistencia al cambio y la readaptación a nuevos procesos puede requerir de un esfuerzo destacado.

Afrontar nuevos desafíos requiere del compromiso de todos los participantes y las partes involucradas, desde los gerentes hasta los empleados más nuevos, a los efectos de obtener los resultados deseados. Es por ello que se deben tener en cuenta todas las variables considerabas claves para el negocio con el objeto de planificar de la mejor manera posible la forma de gestionarlas y así conseguir las metas establecidas y anheladas.

“La Concesionaria Mediterráneo” es una empresa que posee una interesante trayectoria en el mercado automotriz de la provincia de Córdoba. Es una de las empresas comercializadoras de vehículos más importantes de la región en cuanto a volumen y facturación y es a la vez una de las concesionarias más destacadas dentro de la red Renault a nivel nacional.

Tanto la terminal RASA (Renault Argentina) como todos los concesionarios oficiales de Renault pregonan la cultura donde el cliente es el primero en todo, dentro de la cual se destaca la premisa de la mejora continua, es decir, que



---

siempre las cosas o las tareas pueden realizarse de mejor manera, lo que implica la necesidad de afrontar nuevas realidades.

La estrategia de la evaluación de desempeño por competencias aparece como una herramienta de gran utilidad para mejorar los procesos organizacionales porque, a través de su nivel de análisis, logra poner en relieve las dinámicas internas que afectan el desempeño de los trabajadores y permite proyectarlas al funcionamiento de equipos de trabajo de departamentos y sucursales al interior de la misma organización. Pese a su importancia el gran número de publicaciones sobre este tema, así como la mayoría de trabajos de grado no ha conseguido superar el ejercicio descriptivo y por tanto se carece de una guía práctica para poder poner en marcha programas de evaluación de esta naturaleza.

Con el modelo que se presenta se intenta superar este vacío mediante un análisis conceptual con cual intente delimitar el alcance del modelo teórico para ponerlo al servicio del diseño de un instrumento de fácil aplicación que incluye formatos adaptables a cualquier organización o grupo de trabajo, complementado con las instrucciones para su construcción y posterior aplicación.

Del análisis conceptual que se realizó, en el marco teórico, podemos concluir que la noción de competencias ha sido objeto de múltiples definiciones que por el hecho de no haber sido sometidas a un análisis crítico han dado lugar a una gran confusión que se observa, tanto en las publicaciones, como en el manejo de que tienen sobre este concepto algunos ejecutivos y responsables de recursos humanos en donde las competencias son consideradas como sinónimos de habilidades o de aptitudes, equivoco que, al momento de su evaluación conduce a dejar de lado las conductas concretas que representan el indicador más fiables para evaluar las competencias. En consecuencia se termina midiendo otros factores que inciden en el desempeño de los empleados pero que por su naturaleza, no pueden ser operacionalizados con la misma eficacia.



Para ampliar los niveles de comprensión del tema de las competencias y para optimizar su aplicación en el contexto empresarial es indispensable insistir en la demarcación del concepto y en la estandarización de un protocolo que facilite su incorporación como herramienta, a los procesos de gestión organizacional de tal forma que las decisiones que se tomen, como consecuencia del análisis de los datos, respondan a las verdaderas necesidades en materia de formación, de desarrollo y de expectativas de los miembros que hacen parte del sistema donde se realizó un campo en apartado de plan de acción donde esta herramienta tiene un gran beneficio en su implementación.

En esta tesis se elaboró primero un diagnóstico y análisis de la empresa y su contexto, luego se fue yendo hacia adentro y para el sector específico de post venta, se creó un sistema de evaluación de desempeño basados en las competencias previamente realizando un análisis de puestos del área involucrada que corresponde a la post venta de Mediterráneo Córdoba.

Es por ello, que resulta necesario y se efectúa una descripción de la situación actual en la que se encuentra la empresa respecto a la gestión de sus Recursos Humanos a los efectos de poder elaborar un diagnóstico organizacional, que sirva de base para encontrar fortalezas y oportunidades sobre las que hay que apoyarse y construir y para detectar debilidades y amenazas sobre las que hay que trabajar y corregir, a partir de la implementación de mejoras y nuevas políticas y prácticas propuestas vinculadas a la empresa.

La implementación de este sistema integrado planteado para la intervención en la concesionaria que desea mejorar los ámbitos de sus recursos humanos y el plan de acción es muy específico y efectivo en donde la mejoría se traduciría en beneficios.



La intervención de este nuevo sistema en la empresa primero represento un desafío y una leve resistencia pero luego desde el diagnostico que se realizo a gerentes y las entrevistas iníciales hasta las encuestas a empleados del área.

Durante la realización de la tesis se hizo un análisis de varios puestos donde se determino varios puntos que cada empleado desconocía de su tarea y puesto especifico.

Finalmente hasta la propuesta que se deja en manos de los encargados de recursos humanos fue generando cambios y apertura de parte de los involucrados, desde empleados, jefes y gerentes.

Pero, no solo estoy aquí frente a un problema práctico, el éxito de la aplicación de esta herramienta exige, igualmente, una transformación en las mentalidades de la estructura jerárquica de la organización y en general en todas las personas encargadas de tomar decisiones, debido a que de nada sirve constatar una serie de aspectos a mejorar si no se aseguran los medios y los recursos de cambio.

Como último requisito aclaramos que ,para iniciar esta propuesta , la empresa actualmente necesita asumir una actitud de flexibilidad y realización de nuevos programas que les permita modificar sus esquemas de promoción de carrera, de retribución y de comunicación para que este tipo de herramientas puedan lograr el propósito para el que fueron diseñadas que en última instancia es lograr la supervivencia en un medio que cada vez es más hostil y competitivo donde se puede marcar la diferencia en el servicio de post venta logrando la satisfacción y Fidelizacion del cliente.



## BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha. Introducción a la gestión por competencias. En su: Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, Granica, 2004. p. 53.

Bohlander George, Snell Scott y Sherman Arthur. “Administración de recursos humanos”. Pag. 23-45. 1 Edición. 1998 España.

Bueno E. y Morcillo P. Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: propuesta de un modelo. Publicado por el instituto de administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid, en su documento IADE, Nº 51. Marzo de 1997.

Cardona, p. y Chinchilla, N: "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas". Harvard Deusto Business Review, España, 1999.

Castillo Aponte, José. Administración de Personal. Ed. Eco. (1993).

Chiavenato Idalberto “Administración de recursos humanos”, editorial MC Graw Hill, 5ª edición. AÑO 2000

Dalziel .M cubiero, J y Fernández G (1996) “Las competencias: claves para una gestión integrada de los recursos humanos”. Madrid ed., Deusto S.A. pag. 23-69-80-123



---

Fernandez Manuel y Ríos. Análisis y descripción de puesto de trabajo. Edición Díaz de Santos S.A. Juan Bravo. España 1995

Gary Dessler, “Administración de personal”, Octava Edición, Editorial Prentice Hall. 2000. pág. 327

Gary Hamel y C. K Prahalad. “Compiendo para el Futuro”. Edición Harvard Business School Press. (1994)

García, M. Gestión por competencias. En: Artidiello. Competencias: un nuevo reto. La Habana, (s.e.), 2005. pp. 6-7

González Martínez, Manuel. De la gestión por competencia a la gestión por competencia personales. En Ciencia y Sociedad. Vol. XXV. Nº 1. Enero-Marzo 2000. P. 37

Guerrero Lozano, Bernardo. Evaluación del Desempeño Más allá del ritual. Edición. Abril- Junio de 1996. Pág. 288- 35.

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, Whittington, Richard.  
Dirección Estratégica. 7ª. ed. Madrid. Pearson Educación, 2006. 712 p.  
ISBN: 978-84-205-4618-6

Juan Antonio Pérez López. Liderazgo y ética en la dirección de empresas, la nueva empresa del siglo XXI. Ediciones Deusto. (1998)

Krajewski, Lee, Ritzman, Larry, Malhotra, Manoj. Administración de Operaciones: Procesos y Cadenas de Valor. 8ª. ed. Naucalpán de Juárez. Pearson Educación, 2008. 752 p. ISBN: 978-970-26-1217-9



---

Mc Lleland David. Los tres sistemas importantes de motivación humana. En Alles, Martha. Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5ª ed. Buenos Aires, granica, 2004 pág. 53-54

Porter Michel E. ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (MEXICO, Ed. CECSA, 1991) pag.24-53

Reis Paulo; “evaluación de desempeño”, VerlagDashofer ediciones profesionales, año 2007.pag 100 a 150.

Spencer, Lyle y signe. Competencias en el trabajo: modelos para un rendimiento superior.new York, JohnWiley y Sons, 1993

Werther, William, Davis, Keith. Administration de Personal y

Oberg, W. Sistema de Evaluación de Personal: Consejos Práctico, Harvard BusinessReview vol. 1, N° 1. Pirsig, R. (1993). Fortune. P. 21. USA. (1980).

Zeithaml, V. Parasuraman, A. y Berry, L. Calidad total en la Gestión de Servicios. Como lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid: Editorial Díaz de Santos-1993.Pag 1-20.



## Páginas de Internet Consultadas

1. <http://infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
2. <http://juliogambina.blogspot.com/2013/06/acerca-del-crecimientoeconomico-de-la.html>
3. <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>
4. <http://plataforma.inictel.net/infomype>.
5. <http://usuarios.multimania.es/fdevega/graficoporter1.HTM>
6. <http://www.adeffa.com.ar/>
7. <http://www.autohoy.net/mercado/2014-empieza-el-boom-de-los-autoscompactos.html>
8. <http://www.centromotorsa.com.ar/>
9. <http://www.ceoforum.com.ar/nota.asp?Id=261Sdf>
10. <http://www.comercioyjusticia.com.ar/2013/08/08/las-concesionarias-deautomoviles-reclaman-una-revisión-impositiva/>
11. <http://www.cosasdeautos.com.ar/2013/04/analisis-exclusivoperformance-de-marcas-modelos-y-segmentos-en-el-primer-trimestrede-patentamientos/2014>.
12. <http://www.emprendedoresnews.com/empresas/economia/estudio-delmercado-automotor.html>
13. <http://www.eumed.net/rev/turydes/04/gvmm.htm>
14. <http://www.ibope.com.ar/>
15. <http://www.ieco.clarin.com/economia/>
16. <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/PDPP.htm>
17. <http://www.ingenieria.unam.mx/javica1/ingsistemas2/Simulacion/>
18. [http://www.ivc.org.ar/consulta?op=c&asociado\\_id=141](http://www.ivc.org.ar/consulta?op=c&asociado_id=141)
19. <http://www.materiabiz.com/mbz/entrepreneur/nota.vsp?nid=32306>
20. [www.normas-iso.com/etiqueta/iso-10667.evaluacion del desempeño](http://www.normas-iso.com/etiqueta/iso-10667.evaluacion%20del%20desempe%C3%B1o)
21. <http://www.renault.com>



# ANEXOS



## ANEXO 1

### PLANILLA DEL AREA DE 0KM (PRE ENTREGA Y ENTREGA)

#### PRE ENTREGA DE 0 KM

	Existe un área de preparación cada 10 entregas diarias.	Verificar su delimitación y las herramientas que se encuentran a disposición del preparador. <b>Deben tener al menos espejos para verificar. Luces, compresor, etc. No se requiere identificación con nombre.</b>	x	OK	<input type="checkbox"/>
				NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
				INSUFICIENTE	<input type="checkbox"/>
				OTROS	<input type="checkbox"/>
	CheckList VN.	Firmado con fecha y aclaración por el responsable. Pedir 10 al azar del cuatrimestre en curso. Cumplido solo si está el 100%. <b>Verificar coherencia entre el tildado del Check con los modelos corresp. Ver modelo estándar en documentación adjunta.</b>	x	OK	<input type="checkbox"/>
				INCOMPLETO	<input type="checkbox"/>
				NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
				OTROS	<input type="checkbox"/>
	CheckList Accesorios.	Firmado con fecha y aclaración por el responsable. Pedir 10 al azar del cuatrimestre en curso.	x	OK	<input type="checkbox"/>
				INCOMPLETO	<input type="checkbox"/>
				NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>

**“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”**



		Cumplido solo si está el 100%. <b>Tener en cuenta que aplica solo si hay vehículos que tiene accesorios. Si no hay es OK (aclarando en Comentario). Ver modelo estándar en documentación adjunta.</b>		OTROS	<input type="checkbox"/>
Alfombras por modelo.		Que tenga las alfombras del modelo oficiales de Renault. No las del CE con su nombre. <b>Verificar que no sean chicas. Solo podrían usar propias en Clío y Symbol.</b>	x	OK	<input type="checkbox"/>
				NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
				OTROS	<input type="checkbox"/>
Consulta OTS		OTS son notas técnicas. El preparador tiene que tener documentado en algún lado la verificación de las OTS. Ejemplo: Renault Clío, cambiar pastillas de freno presentan falla de fábrica. <b>Si la respuesta es que no hay la consulta debe existir igual. Deben estar en la carpeta de Ventas.</b>	x	OK	<input type="checkbox"/>
				NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
				OTROS	<input type="checkbox"/>
Existe una agenda de preparación VN.		Anotar y fotografiar que soporte utilizan.	x	OK	<input type="checkbox"/>
				NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
				OTROS	<input type="checkbox"/>

**“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”**



El preparador de VN está informado sobre la colocación de accesorios.	Pedir agenda y/o documentación de entrega del próximo día, corroborar que tenga la info de accesorios y chequear al preparador,	x	OK	<input type="checkbox"/>
			NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
			OTROS	<input type="checkbox"/>

**ENTREGA DE 0 KM**

Existe un área de entrega de VN delimitada e identificada.	El área de entrega debe estar identificada, la misma debe tener una similitud con el salón de ventas.	x	OK	<input type="checkbox"/>
			NO IDENT	<input type="checkbox"/>
			NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
			OTROS	<input type="checkbox"/>
El área de entrega está ocupada solamente por los vehículos listos y a punto de ser entregados a los clientes.	Si no hay entregas programadas (algo muy difíciles en esta época), debe estar vacía.	x	OK	<input type="checkbox"/>
			NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
			OTROS	<input type="checkbox"/>
El vehículo se descubre delante del cliente y tiene los datos del	Verificar que el vehículo se encuentre cubierto antes de la entrega y que se descubra en presencia del cliente. Los datos pueden estar en un Porta ficha al lado del vehículo o en el mismo de	x	OK	<input type="checkbox"/>
			NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
			COBERTOR NO ESTANDARD	<input type="checkbox"/>
			OTROS	<input type="checkbox"/>

**“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”**



	cliente.	forma prolija.			
	Se realiza celebración en la entrega.	Tiene que haber algún tipo de celebración.	x	OK	<input type="checkbox"/>
		No es necesario que haya regalos (Champagne, flores, vino, etc....) sino crear una atmosfera especial para el cliente.		NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
				OTROS	<input type="checkbox"/>
	Verificar el ojo de las baterías en la zona de entrega.	Tiene que estar verde.	x	OK	<input type="checkbox"/>
		Verificar el 100%		NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
		Si uno solo no cumple corresponde NO CUMPLE.		OTROS	<input type="checkbox"/>
	Presenta los servicios de postventa	Folletos, hoja de explicación de mantenimiento.	x	OK	<input type="checkbox"/>
		Ver si existe un documento que describa el procedimiento.		NO CUMPLE	<input type="checkbox"/>
		Fotografiar el material que tengan.		OTROS	<input type="checkbox"/>
	Los vendedores están informados de las entregas de VN para saludar a sus clientes.	Consultar a un vendedor al azar info de las próximas 3 entregas y chequear con Secretaría Comercial.	x	OK	<input type="checkbox"/>

ELAVORACION PROPIA



## ANEXO 2.

### ENTREVISTA AL GERENTE PARA RELIZAR EL DIAGNOSTICO

#### 1. FICHA TÉCNICA SOBRE LA EMPRESA M1.B2

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE/ RAZÓN SOCIAL:	
CIF:	
TLFNO:	FAX:
E-MAIL:	
DOMICILIO:	
LOCALIDAD:	
C.P.:	
PROVINCIA:	
PERSONA/S DE CONTACTO:	
CARGO:	



<b>SECTOR</b>	<b>DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD</b>
<b>Industria</b> <b>Comercio</b> <b>Servicios</b> μ Personales μ Financieros μ Consultoras <b>Otros</b>	
<b>TAMAÑO</b>	
<b>Facturación</b> Sin ánimo de lucro Con fin de lucro	<b>Nº de Trabajadores</b> De 0 a 10 De 10 a 49 Trabajadores De 50 a 250 Trabajadores Más de 250 Trabajadores

### ANEXO 3

**2. CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES O PRIORIDADES.**

¿Desarrolla su empresa actividades de Investigación, Desarrollo o procesos de mejora?

- NO
- SI



¿Tiene su empresa identificada una  
o NECESIDAD?

o ÁMBITO DE MEJORA?

o UNA OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN?

o UNA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE SU INTERÉS?

Describala/s:

1.
2.

2.1. ¿Qué cuestiones le dificultan superar esta necesidad, o desarrollar la innovación?

o Necesidad de recursos financieros,

o Necesidad de personal especializado,

o Necesidad de infraestructuras tecnológicas o medios técnicos,

o Otras: cuales.

2.2. ¿se realizan evaluación de desempeño o se realizaron alguna vez?

o NO

o SI:

--

3. En caso de que no tenga identificada una necesidad u oportunidad de innovación, **¿En qué ámbito de gestión piensa que puede mejorar, o desarrollar ?:**



- 
- o Tecnologías de Producción,
  - o Materiales,
  - o Diseño,
  - o Comercialización,
  - o Gestión
  - o Gestión y aprovechamiento de residuos
  - o Desarrollo de nuevos procesos
  - oOtros:

**4. ¿En cuál o cuáles de los siguientes términos estaría su empresa interesada?**

- o Desarrollar un proyecto en colaboración,
- o Transferir a su empresa resultados o tecnologías ya desarrolladas,
- o Licenciar una patente de su interés,
- o Recibir asesoramiento técnico por parte del grupo de investigación,
- o Otros:

**5. ¿Tiene, o ha tenido en alguna ocasión, contacto con algún TRABAJO UNIVERCITARIO?**

- o NO
  - o Sí. Cuál/es:
-



## ANEXO 4

### FORMULARIO M1.B- ENCUESTA AL EMPLEADO

Nombre y apellido:

Sector:

Área:

Fecha:

**1. ¿TIENE USTED UNA DETERMINACION O DESCRIPCION FORMAL DE SU PUESTO DE TRABAJO?**

- NO  
 SI

**2. ¿CONOCE USTED SUS ACTIVIDADES Y ROLES PRINCIPALES Y SECUNDARIOS?**

- NO  
 SI

**3. ¿CONOCE LOS PROCESOS DE SU AREA DE TRABAJO?**

- SI  
 ALGUNOS  
 MUY POCO

**4. ¿RECIBE ALGUNA CAPACITACION O FORMACION PARA SU PUESTO?**

- SI  
 NO

**5. ¿ESTA DISPUESTO A ESCUCHAR OPINIONES? De un jefe o de los clientes**



- MUY DISPUESTO
- UN POCO DISPUESTO

**6. ¿QUÉ TAN A GUSTO SE SIENTE CON SU PUESTO DE TRABAJO?**

- MUY A GUSTO
- UN POCO A GUSTO

**7. ¿TIENE TODOS LOS ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS EN SU PUESTO?**

- SI
- ALGUNAS
- POCOS

**8. ¿EXISTE ALGÚN SEGUIMIENTO FORMAL O INFORMAL DE SU DESEMPEÑO O EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?**

- NO
- ALGUNA VEZ
- PERIODICAMENTE

**9. ¿TIENE OBJETIVOS O METAS ESTABLECIDAS EN SU PUESTO?**

- NO
- DESCONOSCO
- SI

**10. ¿SE ADAPTA A LOS CAMBIOS RÁPIDA O LENTAMENTE?**

- MUY RÁPIDO
- UN POCO RÁPIDO
- UN POCO LENTO

**11. ¿QUÉ TAN DISPUESTO A ACEPTAR CRÍTICAS ESTÁ USTED PARA MEJORAR?**



- MUY DISPUESTO
- NADA DISPUESTO

FUENTE: ELABORACION PROPIA-FORMULARIO M1.B ENCUESTA A EMPLEADOS/  
RECOLECCION DE INFORMACION

## ANEXO 5

<u>PLANILLA DE OBSERVACION DIRECTA</u>			
<b>NOMBRE Y APELLIDO DEL EMPLEADO:</b>			
<b>SECTOR:</b>			
<b>PUESTO:</b>			
<b>FECHA:</b>		<b>N° DE OBSERVACION : 1 - 2 - 3</b>	
<b>OBSERVADOR:</b>			
<b>HORARIO</b>	<b>TAREA</b>	<b>ANOTACIONES DE LA OBSERVACION</b>	<b>DESEMPEÑO</b>
08:00 A 8:30 HS			
10:00 A 10:30 HS			
12:00 A 12:30 HS			
14:00 A 15:00 HS			
16:00 A 17:00 HS			
18:00 A 18:30 HS			



OTRAS			
ANOTACION PERSONAL:			

ELAVORACION PROPIA- OBSERVACION DIRECTA EN PUESTO DE TRABAJO

## ANEXO 6

### Questionario para el análisis de Puesto - AP.M1

**Título del Puesto**

---

**Departamento o área**

---

Supervisor \_\_\_\_\_

Puesto del Supervisor \_\_\_\_\_

**Condiciones de Trabajo:**

Estatus: Tiempo completo Tiempo parcial

Días de trabajo: L M M J V S D

Horas por Día: \_\_\_\_\_ Horas Semanales: \_\_\_\_\_

**Propósito:**

Describe el propósito general o responsabilidad de este puesto.

**Tareas y responsabilidades principales**

---

**Tareas y responsabilidades secundarias:**

---

**Herramientas y materiales**

---

**Responsabilidades de Supervisión:**

¿Requiere esta posición el supervisar personal? Explique

Requisitos de Educación:

Escuela Superior Grado Técnico Bachillerato Maestría Doctorado

Especialización requerida \_\_\_\_\_

**Experiencia:**



¿Qué experiencia se requiere para este puesto?

Habilidades Técnicas:

¿Qué habilidades y competencias técnicas se requieren para esta posición?

Condiciones Físicas:

Describa las condiciones en las que se realiza este trabajo.

Completado por \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Título \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Cuestionario para el análisis de puesto

## **ANEXO 7**

### **DESCRIPCIONES DE PUESTO:**

#### **RESPONSABLE DE CALIDAD:**

- Encargado de desarrollar, implantar y mantener el sistema de gestión basado en las Normas establecidas por RASA (Renault Argentina)
- Informar a la alta dirección sobre cualquier necesidad de mejora.
- Facilitar a la gerencia un juicio objetivo sobre el funcionamiento del Sistema de gestión decalidad y el nivel de servicio prestado a los clientes.
- Colaborar con los distintos departamentos en la consecución y definición de las medidascorrectivas y preventivas más adecuadas.
- Proponer al comité de calidad el plan de Auditorias de calidad.
- Establecer y mantener una sistemática que asegure la comunicación entre los diferentesniveles y funciones referentes a la eficacia del Sistema de gestión de la calidad.



---

- Cumplir con las tareas descritas en la documentación de los sistemas.

1. Formación específica que se necesita para poder cubrir este puesto:

- Cursos o seminarios de CALIDAD.
- Formación en auditorias del sistema de gestión.

**DESCRIPCION DE PUESTO:**

**GESTOR DE RELACION CON CLIENTES DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD:**

- Las funciones básicas que se realizan en este puesto son las siguientes: atención y resolución de reclamaciones, coordinar las acciones de fidelización, seguimiento de las valoraciones obtenidas en las encuestas de satisfacción de los distintos departamentos, coordinación de las acciones de marketing de la concesión, coordinación y seguimiento de los estándares, para conseguir su cumplimiento.

- Las funciones secundarias asociadas a este puesto son principalmente el apoyo tanto al jefe de ventas como al jefe de post-venta.

- La formación específica para este puesto es como mínimo enseñanza primaria (EGB),

Conocimientos informáticos a nivel de usuario e imprescindible el carnet de conducir.

Respecto a la formación adicional y positivamente valorada, la obtención de cursos o asistencia a seminarios

**DESCRIPCION DE PUESTO:**

**PREPARADOR DE V.N.**



- Las funciones que se desempeñan en este puesto principalmente son la recepción de los vehículos, la ubicación en depósito de almacenamiento y la preparación para la entrega.

- Las funciones asociadas a dicho puesto son:

1. Montaje de accesorios en los V.N.
2. Reacondicionamiento de pequeñas averías
3. Limpieza de los vehículos
4. Colocación de los vehículos en la exposición
5. Colocación de placas de matrícula y prueba de los vehículos

- Los requisitos a cumplir para ocupar dicho puesto son los estudios primarios o EGB, el carnet de conducir.

- La formación adicional y positivamente valorada por la empresa:

1. Haber demostrado a través de su trayectoria en la empresa las aptitudes necesarias para ocupar dicho puesto
2. Conocimientos técnicos de automóviles
3. Vinculación al mundo del automóvil

#### **DESCRIPCION DE PUESTO:**

##### **ENTREGA DE V.N.**

- Las funciones básicas que se desempeñan en dicho puesto son las siguientes:

1. alistamiento final de V.N.
2. Pruebas de V.N.
3. Entrega de V.N.
4. celebración y explicación del vehículo y plan de servicios

- Las funciones que complementan a las anteriores son:

1. Relaciones con los clientes
2. Relaciones con previa entrega



3. relación con el lavadero de 0km
4. La cumplimentación de las entregas pactadas
  - La formación imprescindible para desempeñar este puesto es:
    1. Enseñanza primaria/EGB
    2. Carnet de conducir
  - La formación adicional favorablemente apreciada es:
    1. Informática a nivel de usuario
    2. Ser buen comunicador
    3. Tener buena relación de trato con el cliente
    4. buena presencia

**DESCRIPCION DE PUESTO:  
COORDINADOR DE V.N.**

- Funciones básicas a desempeñar en este puesto:
  1. Control de stock
  2. Control de carta DE PORTE
  3. Localización de vehículos en red
  4. Cesión de vehículos a red
  5. Programación de pedidos mensuales de vehículos
- Las funciones asociadas que se desempeñan en este puesto de trabajo adicional a las anteriores son:
  1. La organización y cambio de ubicación OKM
  2. La cumplimentación de las entregas pactadas
  4. La cumplimentación de los vehículos pedidos
  5. La cumplimentación de la hoja de recepción y preparación de los V.N.
- La formación específica requerida es  
Informática anivel de usuario y el carnet de conducir.

**DESCRIPCION DE PUESTO:**



---

## **JEFE DE POST-VENTA**

- Las funciones básicas del jefe de post-venta son:

1. Organización y control de la post-venta
2. Planificación y seguimiento de los objetivos de taller y recambios
3. Resolución de reclamaciones de clientes
4. Resolución de no conformidades correspondientes a taller y recambios
5. Establecimiento de la formación del personal de taller y recambios
6. Coordinación de funciones entre recambios/servicio
7. Control y organización del departamento de recambios
8. Control de almacén y recuento de forma rotativa de las piezas de recambios
9. Control de los pedidos de la RENAULT
10. Control de pedidos a proveedores
11. Control y seguimiento de campanas de RENAULT
12. Control y seguimiento de ventas por los distintos canales (taller propio, agentes, clientes de mostrador y resto de clientes)
13. Asignar las tareas a realizar por el resto de personal del almacén según los conocimientos y la experiencia de cada uno
14. Control y custodia de la documentación de microfichas del departamento de recambios

- Las funciones asociadas a las anteriores son:

1. Mantenimiento y calibración de los equipos
2. Verificación de las intervenciones realizadas
3. Control de la Documentación Técnica del Servicio
4. Seguimiento de la entrega de los vehículos
5. Aprobación de los presupuestos de reparaciones
6. Planificar la reparación de todos los componentes, piezas u órganos que así lo necesiten para su posterior montaje en el taller propio, haciendo un seguimiento para que se cumplan las fechas establecidas.



7. Planificar la entrega o recepción de piezas para los distintos clientes si fuera necesario

- La formación positivamente valorada para ocupar este puesto es:

1. Enseñanza primaria/EGB
2. Experiencia de al menos 3 años en el sector
3. Conocimientos técnicos y de gestión
4. Conocimientos de informática a nivel de usuario
5. Carnet de conducir

- Adicionalmente a la formación anterior, también resulta valorada la siguiente formación, aunque no resulta imprescindible

1. Conocimientos financieros y de gestión departamental
2. Conocimientos en gestión medioambiental
3. Conocimientos en maquinaria específica y de nuevas tendencias
4. Cursos de ventas
6. Visión comercial en el trato con clientes

#### **DESCRIPCION DE PUESTO:**

#### **RECEPCIONISTA DEL TALLER**

- Las funciones que requiere dicho puesto principalmente son:

1. Acogida de los clientes o potenciales clientes cuando acuden a las instalaciones
2. Abrir orden de trabajo de taller y contactar con los clientes para confirmar o modificar la fecha determinación y recogida del vehículo
3. Estar en contacto con el Jefe de taller y con los proveedores de carrocería para el control y seguimiento de las entregas de taller
4. Facturación de las reparaciones en garantía del taller
6. Facturación de las reparaciones a crédito del taller

- Las funciones complementarias a las anteriores, pero en este caso igual de importantes son:



1. Explicar las facturas a los clientes o solicitar de quien proceda, la explicación de las mismas y los trabajos realizados en el vehículo
  2. Estar en contacto con el jefe de servicio o con el jefe de taller para llamar a los clientes para interesarse por su satisfacción respecto a los trabajos realizados
  3. Controlar el estado de los vehículos de cortesía y sus revisiones
  4. Mantener libre la entrada y el pasillo de recepción de vehículos pidiendo la ayuda necesaria cuando su ocupación no les permita hacerlo
  5. Sacar los vehículos para la entrega de estos a los clientes y pedir ayuda en caso de ser necesaria cuando el resto de sus ocupaciones no les permita hacerlo
- La formación específica requerida para los ocupantes de este puesto es principalmente:
1. Enseñanza primaria/secundaria
  2. Conocimientos de informática a nivel de usuario
  3. Carnet de conducir
- La formación bien vista por los cargos superiores y que facilitan la entrada en este puesto
2. Buen comunicador
  3. Buena presencia
  4. Dotes comerciales
  5. Cursos de atención al cliente
  6. Cursos de atención telefónica
  7. Conocimientos básicos de mecánico/electricista, ya que resulta beneficioso a la hora de Explicar a los clientes posibles reparaciones realizadas en sus vehículos

**DESCRIPCION DE PUESTO:**

**COTEC (MECANICO ESPECIALIZADO)**

-Las funciones primordiales a realizar por el COTEC son:



1. Diagnóstico y reparación de todas las averías que por su conocimiento y experiencia le sean asignadas por el jefe de servicio, o en su ausencia, la persona designada para realizaresas funciones.
  2. Control y archivo de la documentación técnica de cada vehículo
  3. Forma e informa al resto de compañeros de los conocimientos que él va adquiriendo a través de los distintos cursos de formación a los que debe asistir
  4. Está en contacto con los servicios técnicos de RENAULT (RASA) para la información o reparación de las averías que así lo requieran
- Adicionalmente a las funciones citadas anteriormente, el operario designado a este puesto, debe cumplir también las siguientes funciones:
1. Prestar la ayuda necesaria al resto de compañeros para el diagnóstico de las averías que por su complejidad así lo requieran
  2. Colaborar con el jefe de servicio para la transmisión, al resto de compañeros, de las informaciones que les comunique la casa Renault.
  3. Prueba de los vehículos que entren en el concesionario
  4. Ayuda al mantenimiento de la libre entrada y del pasillo de recepción de vehículos cuando sea requerido por el jefe de servicio o recepcionista
- La formación básica para poder desempeñar este puesto es:
1. Enseñanza primaria/secundaria
  2. Todos los cursos impartidos por Renault que le acrediten
  3. Carnet de conducir
- Adicionalmente, también será valorada positivamente por la empresa, que la persona tenga conocimientos de informática a nivel de usuario

#### **DESCRIPCION DE PUESTO DE TRABAJO:**

##### **MECANICO**

- Las funciones que se realizan en este puesto son las revisiones, cambio de aceite, pastillasde freno, etc., pequeñas reparaciones que le sean asignadas por el



jefe de servicio, o en su ausencia, por la persona asignada para tal fin en cada momento.

- Las funciones requeridas en este puesto, pero de forma secundaria son, la ayuda a mantener libre la entrada y el pasillo de recepción de vehículos cuando le sea requerido por el jefe de post-venta o los recepcionistas y sacar los vehículos para ser entregados a los clientes cuando el jefe de servicio lo requiera- Para poder realizar estas funciones, se les requiere una formación específica: enseñanza primaria/EGB, experiencia de al menos 3 años en la rama de automotores en las funciones de reparación e imprescindible el carnet de conducir.
- Adicionalmente se valorará positivamente la formación en la rama de automotor

#### **DESCRIPCION DE PUESTO:**

##### **LAVACOCHE Y MANTENIMIENTO**

- Principalmente se trata del encargado del mantenimiento y limpieza de las instalaciones, lavar los autos usados y 0km que el jefe de servicio le asigne y desparafinado de vehículos recepcionados.
- . La cumplimentación de las entregas pactadas al sector de entrega de 0 km.
- Adicionalmente, también se encarga de colocar los vehículos en las distintas plazas cuando el jefe de servicio o el jefe de ventas así lo requieran, ayudan a mantener despejada la entrada de taller y sacan los vehículos para ser entregados a los clientes cuando el jefe de servicio o jefe de ventas lo requieran
- No se necesita formación específica aunque se requiere mucho entusiasmo en el trabajo y el carnet de conducir
- Adicionalmente, se valorará de forma positiva que el operario tenga conocimientos o experiencia en pequeñas reparaciones del mantenimiento del local como albañilería, electricidad, etc.



## ANEXO 8

### TAREAS A EFECTUAR DURANTE LA IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA

Sector	Trabajos a realizar	Proceso de Evaluación de desempeño		
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3
SECTOR RECEPCION DE VN	OBSERVACION Y ENTREVISTA			
	EVALUACION AL PERSONAL			
	ANALISIS Y CONCLUSION			
SECTOR PRE ENTREGA	OBSERVACION			
	ORDEN DEL CONTENIDO DE LOS ARMARIOS DE DOCUMENTACIÓN TÉCNICA			
	CONTENIDO DE LOS ARMARIOS DE PIEZAS INSERVIBLES Y ORDENAR			
	ELEVADORES, ESTANTERÍAS			
	ENTREVISTAS			
	ANALISIS DE PUESTO			
	EVALUACION AL PERSONAL			
	CONCLUSIONES			
	OBSERVACION			
SECTOR LAVADERO	CONTROL DE TIEMPOS			
	FLUJOS DE AUTOS			
	ANALISIS DE PUESTO			
	REPASO DE ULTIMOS DETALLES			
	EVALUACION DE DESEMPEÑO			
	CONCLUSIONES			
SECTOR ENTREGA	OBSERVACION Y ENTREVISTA			
	ANALISIS DE PUESTO			
	EVALUACION DE DESEMPEÑO			

**“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”**



	PRESENCIA EN ENTREGA AL CLIENTE			
	CELEBRACIÓN Y EXPLICACIÓN COMPLETA			

Elaboración propia-cuadro de implementación y Lanzamiento de tareas

**ANEXO 9**

**ENCUESTA M.2 DE EVALUACION DEL PROYECTO**

Empresa..... Puesto.....

Sector.....

Empleado (puede ser anónima)..... Fecha.....

¿Participo de la evaluación de desempeño?

.....

¿Le informaron el resultado?

.....

¿Cómo se sintió durante la evaluación?

.....

¿Está conforme con el nuevo proceso?

.....

¿Cambiaría algo de las evaluaciones de desempeño?

.....

¿Le propusieron algún plan de formación o capacitación?

.....

¿Cuáles?

.....

¿Percibe alguna mejoría en el sector?

**“Propuesta de un Sistema de Evaluación del  
Desempeño Laboral del sector de post venta del  
concesionario MEDITERRANEO RENAULT”**



.....

¿Los procesos de su puesto han mejorado?

.....

¿Los vehículos son entregados de acuerdo a las normas de calidad de  
Renault?

“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”



PLANILLAS INTERNAS DEL SECTOR

Carta de porte –documentación del vehículo 0 km cuan llega de fábrica.

RENAULT ARGENTINA S.A. AV. RENAULT 1020 BARRIO SANTA ISABEL ( 5000 ) CORDOBA IVA: RESPONSABLE INSCRIPTO		R	NRO.: 0013-02296350	
DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA			FECHA: 19/06/2013	
CARTA DE PORTE			2	
		UBICACIÓN: 0000199961 39003		
SERIE	MODELO/OPC.	NRO.MOTOR	COLOR	DESTINO : 0000171944
M051799	H79C 4X2AB	K4MA690Q182816 41386	11A BLANCO ARTICO	CAPILLITAS S.A-SUC. MENDOZA AVDA SAN MARTIN 1955 GODOY CRUZ Mendoza 30-52330489-1
N° DE VIN		CAMBIO DE DESTINO: .....		
9FBHSR1M5EM015294		SOLICITÓ : .....		
		DESCRIPCION		
OPERADOR LOGISTICO		TRANSPORTE		
CAT ARGENTINA S A		Duster Confort Plus 1.6 4x2 AB		
CAMILO HENRIQUEZ 2886 Córdoba				
C.U.I.T. : 33691629479				
Fecha de Carga	Camión Patente	Nro.	Km	Hoja Ruta
				Nombre del Conductor
OBSERVACIONES DEL TRANSPORTISTA				
OBSERVACIONES DE RENAULT ARGENTINA S.A.				
Duster Confort Plus 1.6 4x2 ABS				
Descarga	Fecha de Recepción	Hora	Lugar	
				CAPILLITAS S.A.
OBSERVACIONES DEL CONCESIONARIO				
MEDITERRANEO AUTOMOTORES				
DEPOSITO - INGRESO - EGRESO				
Firma del Conductor				Firma
				Firma y Sello del Concesionario
C.A.I. N°: 31270195864636 Fecha Vto.: 22/11/2013				

# “Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”



## CHECK LIST ALISTAMIENTO FINAL VN

Agosto 2011

VIN	Modelo	Nro. Motor	Nº interno	Código de radio
-----	--------	------------	------------	-----------------

### Listado de tareas a realizar

(Volcar observaciones al dorso)

Estas tareas deben ser realizadas conforme lo indicado en NT3598A y actualizaciones

**Dos días previos a la entrega cliente** (Conforme con / No conforme)

#### ADMINISTRATIVO

OTS a realizar (ver en ICM)  NO  SI (En caso afirmativo, listarlas al dorso)

#### CARROCERÍA

Eliminación de las protecciones  Lavado de la unidad

#### COMPARTIMIENTO MOTOR

Verificar VIN y Nro. motor contra documentación  Ausencia de fugas en vano motor   
 Verificar nivel del líquido del limpia parabrisas  Verificar conexión bornes   
 Verificar nivel del fluido de frenos  Fecha de fabricación de la batería: DD  MM  AA   
 Verificar nivel del fluido de dirección asistida  Ojo mágico: OK (verde)  NOK (negro / blanco)   
 Verificar nivel del líquido refrigerante  Fijación conexión cables de la batería   
 Verificar nivel de lubricante motor  Funcionamiento/ruido en la apertura y cierre capot

#### FRENTE

Degradación y aspecto de techo; parabrisas, capot, faros, grilla, paragolpes delantero y faros   
 Elementos que sobresalen de la parte inferior de la carrocería

#### LATERAL DELANTERO IZQUIERDO

Degradación de aspecto PDI y GDI  Funcionamiento/ruidos al abrir la puerta   
 Estado, presión de neumático y tapa de válvula  Verificar cristal (funcionamiento y número de VIS)   
 Apriete tornillos fijación rueda

#### LATERAL TRASERO IZQUIERDO

Degradación de aspecto PTI y GTI  Funcionamiento y ruido al abrir y cerrar la puerta   
 Estado, presión de neumático y tapa de válvula  Traba de niños desbloqueada   
 Apriete tornillos fijación rueda  Verificar cristal (funcionamiento y número de VIS)

#### BAUL

Aspecto ext. (paragolpes, luneta, techo)  Verificar número de VIS en luneta   
 Apertura (ruidos, funcionamiento)  Llave de seguridad, llave de rueda y criquet   
 Aspecto interior  Rueda de auxilio, presión y estado   
 Luz interior  Quitar posicionador luneta   
 Ausencia de elementos que sobresalen del inferior de la unidad

#### LATERAL TRASERO DERECHO

Degradación aspecto PTD y GTD  Funcionamiento y ruido al abrir/cerrar   
 Estado, presión de neumático y tapa de válvula  Traba de niños desbloqueada   
 Tapa de combustible (presencia)  Verificar cristal (funcionamiento y número de VIS)   
 Apriete tornillos fijación rueda

#### LATERAL DELANTERO DERECHO

Degradación aspecto PDD y GDD  Estado, presión de neumático y tapa de la válvula   
 Funcionamiento/ruidos al abrir la puerta  Verificar cristal (funcionamiento y número de VIS)   
 Apriete tornillos fijación rueda

#### INTERIOR DEL VEHICULO

Colocar fusible corta consumidores  Verificar bloqueo/desbloqueo puertas   
 Funcionamiento de cerraduras/llaves  Regulación de asiento/fijación   
 Activar función CAR  Nivel de equipamiento   
 Arranque motor-ralentí  Verificar funcionamiento de limpiaparabrisas/luneta   
 Aire acondicionado (asegurar enfriamientos)  Verificación de surtidores (parabrisas, lavafaros y luneta)   
 Ventilación: diferentes posiciones  Funcionamiento del freno de mano   
 Funcionamiento de la bocina  Funcionamiento de luces interiores y encendedor

#### Verificación de luces

De posición  Antiniebla (delanteras y trasera)   
 Bajas  De stop   
 Altas  Plafoniers delantero/trasero   
 Tablero  De emergencia (baliza)   
 De placas  Marcha atrás   
 Guantero

#### Set up equipamiento interior

Introducir código de radio y verificar su funcionamiento   
 Radio (controlar parlantes) / comando satelital / CD / radio AM-FM   
 Resetear computadora de abordó   
 Poner en hora el reloj   
 Regulación altura volante   
 Funcionamiento espejos retrovisores eléctricos

#### Efectuar la colocación de:

Antena  Embellecedor de ruedas   
 Cubrealfombras  Documentación de abordó   
 Placas matrículas   
 Combustible SI  No  N° de litros

#### Terminación

Limpieza de los cristales   
 Si es necesario aspirar el interior   
 Retirar protecciones de asiento (excepto conductor)

Certifico que todas las operaciones han sido completadas y el vehículo está listo para ser entregado al cliente

Firma / Fecha Técnico 1

Firma / Fecha Control Calidad

# “Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”



**RENAULT**

## FICHA CALIDAD ENTREGA VN

<b>1: DATOS VEHÍCULO / CLIENTE</b> (A cumplimentar por la Secretaría Comercial / Asesor Comercial)		
Asesor Comercial:	Agente:	N. Orden:
Modelo, opciones, versión:		
Nº de chasis:	Color:	
Código de radio:	Vehículo para stock Instalación <input type="checkbox"/>	Vehículo afectado al Cliente <input type="checkbox"/>
Apellido / Nombre Cliente:		Fecha de entrega indicada en la solicitud de pedido:
Tel.:		
Si el vehículo lleva Carminat, anotar aquí la dirección del cliente:		
Accesorios:		
<b>2: RECEPCIÓN VN</b> (A cumplimentar por el receptor VN)		
Documentación del Check-list Flash AVES <input type="checkbox"/>	VN Conforme: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Si el VN no está conforme, cumplimentar el PV de reserva firmado por el transportista		
Presencia de OTS (azul o roja):	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si existe, descripción:	
Fecha de recepción	Nombre del receptor VN	Firma del receptor VN
<b>3: PLANIFICACIÓN DE LA PREPARACIÓN VN</b> (A cumplimentar por la Secretaría comercial / Entrega)		
Fecha de entrega acordada con el cliente:	Fecha prevista de preparación: Tener en cuenta el tiempo necesario para la instalación de Accesorios	
Presencia de OTS (azul o roja):	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si existe, descripción:	
La secretaria comercial puede verificar si existe alguna OTS como máximo 24 horas antes del comienzo de la preparación VN		
<b>4: PREPARACIÓN VN</b> (A cumplimentar por el Preparador)		
No conformidad detectada:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
BATERÍA OK	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> CODIGO BATERÍA si "OK" (amddd-OK) <input type="text"/> - <input type="text"/> OK	
<b>SÍES AFIRMATIVO: Qué no-conformidades se han detectado:</b>		
Origen:	Compartimento Motor <input type="checkbox"/> Neumáticos y ruedas <input type="checkbox"/> Aspecto Exterior <input type="checkbox"/> Interior del vehículo <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	
Descripción de la no-conformidad:		
Fecha de Preparación:	Nombre del preparador:	Firma del preparador:
<b>Intervenciones realizadas por Taller</b>		
OR Nº:.....	Descripción:	
<b>Control de las intervenciones realizadas tras su regreso del taller</b>		
Fecha del control VN tras el regreso		Conformidad VN: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Nombre del preparador:		Firma del preparador:
<b>5: ENTREGA VN</b> (A cumplimentar por el Asesor Comercial)		
Documentación del Check-list Flash AVES <input type="checkbox"/>	VN Conforme: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Si el VN no está conforme, informar a la Secretaría Comercial	
Si Carminat: Introducir la dirección personal del cliente <input type="checkbox"/>	Sintonizar las emisoras de radio <input type="checkbox"/>	
El Cliente ha firmado la entrega de su vehículo (Ficha "La entrega de su vehículo") <input type="checkbox"/>		Si sistema bluetooth: sincronizar con el móvil del cliente <input type="checkbox"/>
Carburante: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	Nº de litros:.....o forfait (x euros):..... E	Placas de matrícula <input type="checkbox"/> nº matrícula:.....
Fecha de la entrega VN	Nombre del Asesor Comercial	Firma del Asesor Comercial

Edición: Abril 2007 - Ref.: 00 03 017 700

“Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral del sector de post venta del concesionario MEDITERRANEO RENAULT”



Edición Junio 2008

Control Flash AVES	Número VIN:	Control 4 = Instalación	No conformidad(es) administrativa(s):
<p><b>Control 1 = Recepción en Instalación</b> Fecha:</p> <p>Nombre y función:</p> <p>Firma:</p> <p>Síntesis Flash AVES:</p>	<p>No conformidad(es) administrativa(s):</p> <p>No conformidad(es) equipamiento(s):</p> <p>Defecto(s) aspecto producto:</p>	<p>Fecha:</p> <p>Nombre y función:</p> <p>Firma:</p> <p>Síntesis Flash AVES:</p>	<p>No conformidad(es) administrativa(s):</p> <p>No conformidad(es) equipamiento(s):</p> <p>Defecto(s) aspecto producto:</p>
<p><b>Control 2 = Instalación</b> Fecha:</p> <p>Nombre y función:</p> <p>Firma:</p> <p>Síntesis Flash AVES:</p>	<p>No conformidad(es) administrativa(s):</p> <p>No conformidad(es) equipamiento(s):</p> <p>Defecto(s) aspecto producto:</p>	<p>Fecha:</p> <p>Nombre y función:</p> <p>Firma:</p> <p>Síntesis Flash AVES:</p>	<p>No conformidad(es) administrativa(s):</p> <p>No conformidad(es) equipamiento(s):</p> <p>Defecto(s) aspecto producto:</p>
<p><b>Control 3 = Instalación</b> Fecha:</p> <p>Nombre y función:</p> <p>Firma:</p> <p>Síntesis Flash AVES:</p>	<p>No conformidad(es) administrativa(s):</p> <p>No conformidad(es) equipamiento(s):</p> <p>Defecto(s) aspecto producto:</p>	<p>Fecha:</p> <p>Nombre y función:</p> <p>Firma:</p> <p>Síntesis Flash AVES:</p>	<p>No conformidad(es) administrativa(s):</p> <p>No conformidad(es) equipamiento(s):</p> <p>Defecto(s) aspecto producto:</p>