



**«EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EJECUTIVOS DEL ÁREA
COMERCIAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR
FARMACÉUTICO»**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por
Srta. Aymé Banda Córdova
Srta. Marlyes Jenny Jaqui Altamirano**

Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell
[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)

2015

A mis padres, luchadores y maestros de la vida

(Aymé Banda).

A María Alejandrina y Alejandro, mis padres, por
darme la vida, por su incondicional amor

(Marlyes Jaqui).

Resumen ejecutivo

Evaluación del desempeño de ejecutivos del área comercial de una empresa del sector farmacéutico busca demostrar las mejoras metodológicas de un proceso de evaluación del desempeño de 90° logrando el cambio a una evaluación de 180°, que incluye la incorporación de un instrumento aplicado a puestos considerados *core* del negocio, cuyas competencias, dominios, conductas y puntuaciones fueron analizados, y además se obtuvo un proceso de implementación más ajustado a la realidad de la organización.

Los evaluados pertenecen al área comercial. Participaron seis gerentes de zona y cinco gerentes de producto, así como sus jefes directos y pares, todos directamente relacionados a la comercialización de los diversos productos farmacéuticos, manteniendo contacto permanente con clientes y cumpliendo desafiantes objetivos cuantitativos.

El trabajo de consultoría describe también el proceso de implementación, indica las capacitaciones realizadas, el sistema de monitoreo y acompañamiento, así como la obtención y análisis de resultados. Posteriormente se realizó un proceso de *feedback* (se dieron alcances y capacitaciones a los jefes directos para que pudieran entregar la información eficazmente con ayuda de manuales de guía).

Los resultados del estudio fueron positivos en su mayoría, se brindó un plan de acción que contempla diversas sugerencias para potenciar el dominio de las competencias y visualizar el cumplimiento de objetivos, se estableció la utilización de una matriz del talento *nine box*, con el fin de establecer un mapa del talento que sustente los planes de sucesión. Finalmente, se propuso trabajar bajo la tutela y monitoreo de la Gerencia de Recursos Humanos y específicamente del área de Desarrollo de Personas, en colaboración con los jefes directos generando la oportunidad de incorporar nuevas áreas del negocio al proceso de evaluación del desempeño, así como implementar una evaluación de 360° en los siguientes proyectos de la organización.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Introducción	1
Capítulo I. El problema de consultoría	3
1. Definición del problema de consultoría	3
2. Objetivos de la consultoría	4
2.1 Objetivo general.....	4
2.2 Objetivos específicos.....	4
3. Justificación.....	4
4. Alcance de la consultoría	4
5. Limitaciones de la consultoría	5
6. Metodología.....	5
6.1 Diseño	5
6.2 Diagnóstico.....	5
6.3 Muestra.....	6
6.4 Instrumento.....	6
Capítulo II. Marco teórico	7
1. Gestión del desempeño.....	7
2. Evaluación del desempeño por competencias.....	8
2.1 Competencias.....	8
2.2 Método de evaluación de 180°.....	9
3. Perfil de competencias directivas.....	9
4. Evaluación y resultados obtenidos de la gestión por resultados en líderes	10
4.1 Referentes para validar las competencias	11
5. El <i>feedback</i>	12
5.1 Objetivos	13

5.2 Beneficios del <i>feedback</i>	13
5.3 Metodología o Sistema Nine boxes.....	15
5.4 Planes de acción.....	16
Capítulo III. Empresa farmacéutica: visión, misión y valores.....	17
1. Declaración de la visión	17
2. Declaración de la misión	17
3. Estrategias de la organización.....	17
4. Valores y cultura organizacional	18
Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional.....	19
1. Análisis del macroentorno (Pestel)	19
1.1 Entorno político	19
1.2 Entorno económico	19
1.3 Entorno social	19
1.4 Entorno tecnológico	19
1.5 Entorno ecológico	20
1.6 Entorno legal.....	20
2. Análisis del microentorno.....	20
3. Identificación, características y evolución del sector	20
4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	21
4.1 Fuerza 1: Poder de negociación de los compradores o clientes	21
4.2 Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores.....	22
4.3 Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores	22
4.4 Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos.....	22
4.5 Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores.....	22
Capítulo V. Análisis de la organización.....	24
1. Modelo del negocio de la empresa.....	24
2. Estructura organizacional	26
3. La función de gestión de personas	27
4. Diagnóstico del sistema actual del desempeño	27
5. Evaluación de objetivos.....	28
6. Evaluación de competencias.....	29

7. Herramienta de evaluación People Review	30
8. Formato de evaluación actual	30
9. Competencias evaluadas.....	33
10. Dominio de competencias de nivel 2 (gerentes de Zona) y de nivel 3 (gerentes de Producto).....	36
10.1 Creatividad e innovación	36
10.2 Impacto e influencia	37
10.3 Comunicación asertiva	38
10.4 Orientación a resultados	39
10.5 Pensamiento sistémico.....	40
10.6 Liderazgo.....	41
Capítulo VI. Propuesta de implementación de la gestión del desempeño	42
1. Propuesta de mejoras.....	42
2. Programa de desarrollo.....	43
3. Análisis de propuesta de la evaluación del desempeño adaptada	48
4. Resultados de la evaluación.....	51
5. Análisis general de resultados.....	63
6. Planes de mejora	65
7. Viabilidad	69
7.1 Viabilidad administrativa-decisional.....	69
7.2 Viabilidad procedimental	69
7.3 Viabilidad económico-financiera.....	69
Conclusiones y recomendaciones.....	70
1. Conclusiones.....	70
2. Recomendaciones	71
Bibliografía.....	72
Anexos	74
Nota biográfica.....	78

Índice de tablas

Tabla 1. Segmentación de clientes.....	22
Tabla 2. Modelo de negocio.....	23
Tabla 3. Formato de evaluación actual.....	30
Tabla 4. Descripción de puestos.....	33
Tabla 5. Creatividad e innovación.....	34
Tabla 6. Impacto e influencia.....	35
Tabla 7. Comunicación asertiva.....	36
Tabla 8. Orientación a resultados.....	37
Tabla 9. Pensamiento sistémico.....	38
Tabla 10. Liderazgo.....	39
Tabla 11. Planificación.....	43
Tabla 12. Formato de evaluación propuesto.....	47
Tabla 13. Gerente de Zona A.....	52
Tabla 14. Gerente de Zona B.....	53
Tabla 15. Gerente de Zona C.....	54
Tabla 16. Gerente de Zona D.....	55
Tabla 17. Gerente de Zona E.....	56
Tabla 18. Gerente de Zona F.....	57
Tabla 19. Gerente de Producto A.....	58
Tabla 20. Gerente de Producto B.....	59
Tabla 21. Gerente de Producto C.....	60
Tabla 22. Gerente de Producto D.....	61
Tabla 23. Gerente de Producto E.....	62
Tabla 24. Plan de Desempeño de Mejora Individual.....	65
Tabla 25. Ejemplo de Plan de Recomendaciones.....	66
Tabla 26. Pautas importantes para el <i>feedback</i>	78

Índice de gráficos

Gráfico 1. Matriz Desempeño – Potencial (<i>nine box</i>).....	15
Gráfico 2. Organigrama	25
Gráfico 3. Niveles de cargos	28
Gráfico 4. Flujo del proceso de evaluación del desempeño	41
Gráfico 5. Matriz Desempeño Potencial - Gerente de Producto.....	64
Gráfico 6 Matriz Desempeño Potencial - Gerente de Distrito.....	64
Gráfico 7. Planificador de <i>Feedback</i>	77

Índice de anexos

Anexo 1. Manual de Recomendaciones de <i>Feedback</i>	76
---	----

Introducción

El presente trabajo de consultoría busca demostrar las mejoras metodológicas de un proceso de evaluación del desempeño, desarrollándolo y sistematizándolo con el fin de obtener y retener un perfil efectivo en la gestión comercial de una empresa farmacéutica.

Se inicia la consultoría planteando la situación actual de la empresa con el objetivo de reconocer a nuestro cliente y familiarizarnos con su sector, estableciendo su participación en el mercado y su modelo del negocio, así como centrándonos en la obtención de un diagnóstico de la forma en la que se administra el desempeño actual de los líderes, la manera en la que se evalúan sus metas y como éstos a su vez gestionan a su personal a cargo, a través de quienes finalmente obtienen sus resultados.

Para fines de diagnóstico y proyección de la organización, conoceremos sus estrategias, mediante los análisis FODA, PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, Canvas y una revisión de los objetivos de la empresa que nos servirá de base para plantear los requerimientos de un perfil de los ejecutivos comerciales y sus nuevos retos.

Con la implementación del nuevo proceso de evaluación del desempeño, se sistematizará su desarrollo, logrando la incorporación de nuevos aportes, con un reforzamiento constante en la retroalimentación y el desarrollo de planes de mejora y capacitación, así como su monitoreo, seguimiento y acompañamiento.

Capítulo I. El problema de consultoría

1. Definición del problema

El sector farmacéutico peruano atraviesa una etapa de implementación de nuevos productos, por lo que se requiere gestores con innovación constante, que posean una cultura de servicio indispensable para el cierre de negocios con clientes clave. Este rubro tiene una competencia directa permanente y agresiva, por lo cual busca aplicar estrategias cada vez más versátiles.

Las posiciones del área comercial son consideradas *core* y tienen la responsabilidad de abrir camino con sus nuevos productos en el mercado. Actualmente en la organización que abordaremos, existen dos puestos fundamentales: los gerentes de producto y los gerentes de zona, el primero se encarga de plantear las estrategias de marketing de un determinado producto farmacéutico y el segundo tiene la misión de operacionalizar, supervisar y controlar que estas estrategias sean ejecutadas efectivamente por los representantes médicos de su zona.

En esta consultoría nos enfocaremos en sistematizar el proceso de evaluación del desempeño de los gerentes de producto y gerentes de zona, debido a que se ha detectado importantes oportunidades de mejora en su ejecución y metodología, con este aporte estableceremos un proceso fluido, que brinde soporte a una cultura del desempeño y que busque contribuir a los resultados globales de la empresa propiciando el desarrollo de sus carreras profesionales y reteniendo a los mejores perfiles.

Las preguntas directrices que se desprenden de lo anterior serían:

- ¿Cuáles son los aportes metodológicos que se deben realizar para que sea efectivo el proceso de evaluación del desempeño en los ejecutivos comerciales de una empresa del sector farmacéutico?
- ¿Cuál es el impacto de esta herramienta en los resultados comerciales del negocio?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Establecer un procedimiento metodológico de evaluación del desempeño para el grupo de ejecutivos comerciales de una empresa farmacéutica.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de las competencias identificadas en los ejecutivos comerciales.
- Determinar un plan de acción efectivo para la gestión del desempeño del grupo de ejecutivos comerciales de una empresa farmacéutica.

3. Justificación

La justificación del trabajo está basada en el desarrollo de una propuesta de mejora de la sistematización del proceso de evaluación del desempeño en ejecutivos comerciales, necesaria para el logro de objetivos estratégicos de la organización, dentro de los cuales se encuentra el atraer y retener talentos que aporten al crecimiento del negocio.

Esta consultoría contribuirá al desarrollo de planes de acción alineados a las estrategias de la empresa; adicionalmente, será de gran importancia para establecer un nuevo proceso de evaluación de ejecutivos adaptados a esta nueva gestión.

Por otro lado, el presente trabajo se desarrolla con la finalidad de contribuir al campo del conocimiento del proceso del desempeño y también al crecimiento de una nueva cultura en la empresa.

4. Alcance del estudio

El alcance del presente trabajo aborda a participantes conformados por un grupo de ejecutivos del área comercial de una empresa del sector farmacéutico.

Se abarcará la elaboración del diagnóstico, la planificación del proceso, la elaboración del instrumento, las capacitaciones, la evaluación de resultados, el proceso de *feedback* y el plan de acción.

5. Limitaciones del estudio

El estudio busca establecer un nuevo sistema de evaluación del desempeño para los ejecutivos del área comercial adaptada a la zona.

Las limitaciones que se presentan están relacionadas a la resistencia a nuevas propuestas o procesos de evaluación y al tiempo demandado para el proyecto de consultoría.

Se procura, además, que las propuestas no desarmonicen con la gestión de la empresa estudiada, cuya casa matriz ya cuenta con una herramienta de evaluación.

6. Metodología

6.1 Diseño del estudio

El estudio es de carácter descriptivo y exploratorio porque se abordan temas antes no planteados. A partir de esta consultoría se conocerán determinadas características positivas y aspectos de mejora de los líderes, con el fin de establecer y emprender acciones alineadas a la obtención de objetivos organizacionales.

Se pretende desarrollar un sistema de evaluación del desempeño para un grupo de ejecutivos del área comercial de una empresa farmacéutica con un adecuado procedimiento metodológico; a través, de ello encontraremos información relevante para la toma de decisiones y variables que generen proyectos futuros.

6.2 Diagnóstico

Cabe mencionar que se efectuará un análisis-evaluación del sistema actual utilizado desde hace tres años en la organización. Esta herramienta generada desde la sede central servirá de base en la evaluación de la gestión del desempeño (que abarca una evaluación de las competencias estratégicas y de dirección de los ejecutivos comerciales de la sede en el Perú).

6.3 Muestra

El presente estudio tiene una muestra por conveniencia, en cuyo procedimiento seleccionamos a dos grupos de participantes de características similares (gerentes de producto y gerentes de zona), pertenecientes al grupo de ejecutivos del área comercial de una la empresa del sector farmacéutico.

6.4 Instrumento

El instrumento a utilizar es el sistema de la organización que consta de las competencias corporativas descritas en comportamientos y valorados por niveles. Esta herramienta es utilizada como evaluación de 90° (del jefe al subordinado). Para este estudio la herramienta se ha extendido para ser utilizada por los pares y los evaluados (autoevaluación), convirtiéndose en una herramienta de evaluación del desempeño de 180°, así como también se han desarrollado mejoras metodológicas específicas para cada etapa del proceso de gestión del desempeño.

Posteriormente los resultados son trasladados a una hoja de cálculo para su posterior análisis y sistematizados en una matriz *nine box*.

Capítulo II. Marco teórico

1. Gestión del desempeño

La gestión estratégica del desempeño establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización a fin de conseguir un mayor impacto en los resultados del negocio. Drucker (1976) afirma que en un sistema económico de competencia, la calidad y el desempeño de los gerentes determinan el éxito de un negocio y, más aún, su supervivencia porque constituyen la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema.

El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio. Sin su guía los «recursos de la producción» seguirían siendo recursos y no se convertirían nunca en producción. Esto exige el compromiso y la participación activa del gerente general en las diversas etapas y momentos de la evaluación del desempeño. Los directores desempeñan distintos roles y se agrupan en tres áreas importantes: interpersonal, informativa y decisoria.

El área interpersonal cubre tres funciones principales:

- **De cabeza «aparente»:** es necesario desempeñarse de este modo, dada la necesidad de ejercer la autoridad formal de acuerdo con la posición que tenga el funcionario.
- **Líder:** los gerentes también pueden ser líderes, inspirando al personal para que logren los resultados.
- **Ligazón:** esta función cumple el objetivo de mantener redes de contactos y relaciones que son de vital importancia.

Otra área importante es la informativa, encargada de reunir, diseminar y transmitir información. Incluye tres roles principales:

- **Monitoreo:** se debe estar pendiente de todos los sucesos internos y externos.
- **Transmisor:** el colaborador de esta área debe proporcionar la información basada en hechos, percepciones y sensaciones.

- **De «locutor»:** los directores se relacionan con los factores externos de la organización (los clientes o público, proveedores y bancos, entre otros de enorme influencia), por lo que emiten también información dirigida a ellos.

Debido a su superior manejo de información, en el rol decisorio el dirigente se encarga de la toma de decisiones. De acuerdo a Mintberz (1973) los roles pueden ser:

- **De emprendedor:** el dirigente visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio.
- **De solucionador de conflictos:** debe resolver o atenuar los disturbios personales que se producen entre los miembros.
- **De asignador de recursos:** debe resolver las demandas de los miembros.
- **De negociador:** se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.

2. Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Esta evaluación enfatiza el hecho de que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en toda clase de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

2.1 Competencias

Una competencia es un patrón de conducta (individual, estable e intencional) causalmente relacionado con el rendimiento superior en un puesto u organización. Este concepto incluye conductas motoras (hacer), cognitivas (pensar) y emocionales (sentir).

Según la empresa de consultoría Hay Selección (2008), todas las competencias son aprendidas y desarrollables, aunque en distinto grado. Las competencias se encuentran definidas en términos de conductas observables, están niveladas en función de criterios de complejidad y amplitud de resultados y tienen frecuencias que nos indican el número de veces que un individuo practica dicha conducta.

González y Wagenaar (2004) indican que las competencias, objeto de los programas educativos, representan una combinación dinámica de conocimientos, comprensión, habilidades y capacidades.

2.2 Método de evaluación de 180°

Consiste en un procedimiento metodológico para evaluar el desempeño a través de un cuestionario donde pueden expresarse criterios en relación a comportamientos observables o deseables tales como ¿qué le gusta al evaluado en relación a los aspectos explorados?, ¿qué no le gusta?, ¿qué le gustaría que sucediera o que se modificara en su conducta?, etc. Este cuestionario puede incluir preguntas abiertas y se aplica a los propios evaluados, a sus superiores, a sus colaboradores y a clientes internos y externos. Teniendo en cuenta las informaciones relevantes que se obtengan, se realiza una fotografía del desempeño de la persona.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel del desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área.

Se debe determinar qué competencias son las más importantes en cada organización en función de su cultura organizacional y sus necesidades. Como consecuencia de este análisis, surge un listado de competencias (dando respuesta así a la primera cuestión planteada en relación a qué medir).

3. Perfil de competencias directivas

La dirección es el proceso de trabajo realizado con o mediante otras personas. Su propósito es conseguir objetivos organizativos de un modo eficaz. Con la dirección se busca organizar a los miembros del grupo, así como coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseados.

En toda organización debe prevalecer un poder que transforme y refuerce el incremento de la producción mediante el entrenamiento y principalmente a través de la comunicación. Una organización inteligente que implanta nuevas maneras de trabajar, pone atención a las relaciones

interpersonales que se dan en la vida laboral, al diseño de la estructura y los procesos (por ejemplo, establece recompensas, evaluaciones del desempeño, mejora la toma de decisiones y la comunicación). Por ello, la dirección de empresas debe enfocar su objetivo en adquirir nuevos conocimientos, compartir información, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande. También debe procurar crear un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que puedan ocurrir.

Durante todo este proceso se desarrollan tres fases:

- **Apertura para aprender:** no todas las organizaciones y no todos sus miembros se muestran dispuestos a seguir obteniendo nuevos conocimientos, por lo que la Alta Dirección de la empresa debe transmitir seguridad, reconociendo qué debe mejorar y para ello será necesario informar, apoyar al personal, no mostrar resistencia y hacer extensiva esta actitud a todos. De igual importancia es comprender los nuevos procesos.
- **Reto motivacional:** en esta fase se consideran el apoyo por parte del personal, la disposición para aprender y aceptar el cambio, la motivación que tenga el líder, la retroalimentación y, en general, todos los estímulos que otorgue la Alta Dirección.
- **Apoyo:** según Vásquez Toledo (2009) se incluye toda la ayuda y las decisiones que se tomen para alcanzar los objetivos por parte de la Alta Dirección de la compañía, puesto que esta descansa en pilares estructurales y funcionales como la comunicación, delegación, participación y compromiso.

4. Evaluación y resultados obtenidos de la gestión por resultados en líderes

La gestión por resultados se denomina también administración por objetivos o dirección por resultados. Para George L. Morrissey existen dos formas de lograr resultados: concentrar todo nuestro esfuerzo en fijar lo que queremos conseguir o enfocarse en las cualidades que deben tener las personas, las funciones que se van a realizar y los procedimientos metodológicos que se utilizarán (este es un enfoque de gestión al que le importa el hacer, más que el llegar).

Se requiere disponer de un referencial y una tecnología que garanticen la fiabilidad y validez de nuestras mediciones, que hagan posible las comparaciones con el estándar. Es decir, debemos emplear una metodología que garantice la calidad y transparencia del proceso. En consecuencia,

resulta necesario disponer de un referente claro y flexible para facilitar su adaptación a diferentes contextos (es dentro de las organizaciones donde cobra sentido la competencia), pero unívoco para evitar una multiplicidad de interpretaciones.

Este aspecto de legitimación es clave: si la empresa no reconoce valor al referente de medición (si considera que no es creíble), los resultados de la evaluación carecerán de valor.

4.1 Referentes para validar las competencias

Se toman en cuenta los siguientes:

- Considerar a la competencia como la capacidad de movilizar y aplicar correctamente recursos propios y del entorno para producir un resultado definido en un entorno laboral determinado. Es decir, un saber hacer contextualizado, comprobable y con vistas a una finalidad.
- La finalidad de la evaluación y el reconocimiento de las competencias determina los componentes clave.

Sobre estos criterios, hemos optado por considerar claves los siguientes componentes:

- **Actividad:** es un conjunto de operaciones que contribuyen a un resultado observable. Se trata de establecer a cuál de las actividades de la empresa está vinculada la competencia.
- **Enunciado de la competencia:** definición general de la competencia formalizada de acuerdo con el siguiente modelo: Ser capaz de + Verbo de acción + Medios empleados + Resultados.
- **Resultados esperados:** cuáles son los efectos previstos de la acción a ejecutar.
- **Recursos:** de acuerdo con la definición asumida, los recursos necesarios para movilizar la competencia pueden ser de dos tipos:
 - **Recursos incorporados a la propia persona:** sus conocimientos generales, del entorno profesional, de procedimientos, los conocimientos operativos (o saber hacer) y los saberes de relación, cognitivos y emocionales.

- **Recursos del entorno:** el profesional es cada vez menos competente por sí solo. Actuar con competencia depende también de la riqueza del entorno y de las posibilidades de acceso a redes de recursos (redes de expertos, bancos de datos, redes de clientela, bancos de proyectos).
- **Indicadores:** según el método EVA (2005), los indicadores deben describir, en términos de cantidad y calidad los comportamientos y sus resultados esperados. A la hora de determinar los indicadores, debe tenerse en cuenta el costo. Los indicadores demasiado complejos o numerosos implican un costo elevado, por lo que deberá pensarse en otros indicadores.
 - **Indicadores de proceso:** principales actividades en las que se traduce la competencia. Se trata de aspectos observables, representan las actividades, comportamientos y actitudes que quieren producir determinados resultados esperados. Se ha considerado necesario un mínimo de dos indicadores por competencias.
 - **Indicadores de resultado:** resultados esperados que dan prueba de la competencia. Los criterios presentan los principales indicadores con el fin de evaluar la prestación de la persona en el cargo.

5. El *feedback*

Conocido como retroalimentación, es un sistema de comunicación que se refiere a la capacidad del emisor para recoger las reacciones de los receptores mediante el lenguaje verbal o no verbal, y de acuerdo con la actitud de estos para modificar su mensaje. Tanto las personas que lo dan como las que lo reciben tienen sus propios sentimientos, emociones y percepciones.

Dar *feedback* en el ámbito laboral significa que quien lo da está informando a quien lo recibe acerca de su desempeño en una tarea o gestión realizada y el grado de acierto con respecto a lo que la organización esperaba de él. De esta forma, se mantienen e incrementan las fortalezas y se estipulan áreas de mejora en los aspectos débiles. Así, el *feedback* se convierte en una herramienta clave en la que nos apoyamos para mejorar las relaciones interpersonales.

5.1 Objetivos

- Optimizar el aprovechamiento de las competencias de los empleados.

- Satisfacer las necesidades y el desarrollo profesional de los empleados.
- Otorgar a la compañía un novedoso y actualizado procedimiento metodológico de evaluación del desempeño.
- Reducir los gastos en procesos innecesarios y no satisfactorios.
- Favorecer la comunicación gerente-empleado.
- Brindar la posibilidad a los empleados de descubrir competencias mediante la mirada enriquecedora de los miembros que lo rodean.
- Ofrecer a los empleados la oportunidad de incrementar sus ingresos monetarios gracias al desarrollo de sus competencias.
- Proporcionar un plan integral de capacitación a los empleados de acuerdo a sus necesidades reales.

Participan de esta fase el jefe directo y los demás evaluadores.

5.2 Beneficios del *feedback*

La persona tiene la oportunidad de ver su desempeño a través de los ojos de aquellos que trabajan con él. Esto trae los siguientes beneficios:

- Obtener una mejor comprensión de sus perspectivas, pues permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades más claramente. El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo.
- Las expectativas de éxito son visualizadas con mayor precisión por el evaluado.
- Una clara y focalizada base de comunicación se establece entre los empleados y el supervisor.
- Las necesidades de capacitación son fácilmente identificadas.

- Los miembros de un equipo reciben una mayor cantidad de *inputs* que fortalecen su desempeño.

Capuano (2004) brinda algunas orientaciones para proporcionar la información sobre el desempeño al candidato:

- Ser claro y concreto acerca de lo que se quiere decir.
- Dar información positiva acerca de lo correcto que debe mantenerse (solo un punto cada vez) con el fin de que el interlocutor se abra a la comunicación, tenga una actitud positiva al diálogo y se implique en la búsqueda de soluciones.
- Centrarse en la conducta o comportamiento que puede ser cambiado sin juzgar la personalidad.
- Ser más descriptivo que evaluativo. Sugerir alternativas de lo que debe mejorarse evitando valoraciones, interpretaciones o cualquier tipo de juicio porque la persona que recibe el *feedback* podría sentirse amenazada (lo cual sería contraproducente).
- Preguntar la opinión al interlocutor mostrando confianza en que la persona pueda conseguir hacerlo mejor.
- Llegar a un acuerdo sobre la evaluación y los posibles itinerarios de mejora de las competencias evaluadas. Dejar constancia por escrito del acuerdo.

A continuación, se explican cada uno de los ítems del proceso:

- **Meta:** corresponde al número de meta o compromiso a trabajar. Cada meta se va numerando (se inicia por la de mayor prioridad e importancia) y este número será a la vez el identificador de cada meta.
- **Competencias a mejorar:** se describe la competencia a mejorar, teniendo en cuenta la de menor puntaje obtenido en la valoración del desempeño.

- **Variables del negocio a mejorar:** se describen las variables relacionadas con los indicadores comerciales, teniendo en cuenta los menores puntajes obtenidos en la valoración del desempeño.
- **Meta a alcanzar:** se describe cuál es la meta a lograr, procurando que sea específica y esté relacionada con la competencia a mejorar.
- **Indicadores:** son la unidad de medida frente a un compromiso para alcanzar metas.

5.3 Metodología o Sistema Nine boxes

Es una herramienta de evaluación individual que presenta tanto la contribución de un empleado actual de la organización como su potencial nivel de contribución a la organización.

Gráfico 1. Matriz Desempeño – Potencial (*nine box*)



En las columnas verticales de la cuadrícula se identifica el potencial de crecimiento de un empleado individual dentro de la organización, y en las filas horizontales se detecta si el empleado se encuentra por debajo o cumple o superan las expectativas de desempeño en su función actual. Para fines de evaluación del desempeño, proporciona una referencia visual simple que puede incluir datos de evaluación para permitir a los administradores ver fácilmente el rendimiento real y potencial de los empleados. En base a ello, pueden ser desarrollados los planes de desarrollo individual para los empleados de alto y de bajo rendimiento.

5.4 Planes de acción

Según la tesis establecida por Rincón Wilches y Fonseca Castañeda, el colaborador y el jefe establecerán qué acciones propondrán para lograr esa meta, ya sean propuestas por el colaborador o recomendadas por el jefe como mecanismos para cumplir con el compromiso anotado.

Capítulo III. Empresa farmacéutica: visión, misión y valores

1. Declaración de la visión

«Ser la empresa número uno del mercado farmacéutico peruano, rentable y socialmente responsable, integrada por un equipo innovador, comprometido y orientado al cliente» es la visión de la organización, según el Planeamiento Estratégico 2011-2016. La empresa busca expandirse, persigue indicadores asociados a la rentabilidad, exclusividad de productos por sector y liderazgo en el mercado peruano. Actualmente, la empresa farmacéutica se encuentra en el sexto lugar de rentabilidad en el mercado farmacéutico ético, con un 7% de participación en el mercado de productos éticos y es uno de los laboratorios que se encuentra a la vanguardia en el país.

2. Declaración de la misión

La misión que alinea a los colaboradores de la empresa farmacéutica es la siguiente: «Somos una empresa farmacéutica dedicada al cuidado de la salud, conformada por un equipo profesional que supera las expectativas de sus clientes ofreciendo productos y servicios innovadores de calidad para la población peruana». Según una encuesta de expectativas que se realizó en la organización (2014), más del 67% de colaboradores se encuentra satisfecho de trabajar en el laboratorio. La información es resultado de los beneficios e incentivos que brinda la compañía: estos refuerzan los comportamientos alineados con la misión de la organización.

3. Estrategias de la organización relacionadas al proyecto

De acuerdo al planeamiento estratégico, se acordó realizar las siguientes acciones según la matriz FODA:

- Establecer una cultura de *feedback*.
- Generar una línea de carrera que sea comunicada en la organización.
- Realizar un plan de retención de talentos.
- Mejorar los procesos internos.
- Desarrollar herramientas cualicuantitativas de medición del desempeño.

Por lo tanto, el trabajo de consultoría se encuentra alineado a las acciones estratégicas planteadas por el Comité Ejecutivo.

4. Valores y cultura organizacional

Los valores de la empresa son: Liderazgo (influenciamos positivamente en las personas), integridad (somos honestos y responsables con lo que hacemos), trabajo en equipo (unimos fuerzas y conocimientos para el logro de objetivos en común), innovación (tenemos espíritu creativo innovador), compromiso (consideramos a la empresa como parte de nuestro proyecto personal de vida), y respeto (tratamos equitativamente a todas las personas).

La cultura empresarial se expresa en los contenidos anteriormente mencionados y en el sentido de pertenencia, la capacidad flexible de consensuar metas comunes, la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y los criterios de evaluación de la medida de los resultados.

Con la consultoría se busca colaborar en generar un ambiente alineado con los valores de la organización, desarrollando un entorno transparente, de comunicación asertiva, con una evaluación equitativa y que reconozca el desempeño y potencial de sus colaboradores.

Capítulo IV. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1 Entorno político

Se vive un entorno democrático, de libre expresión y donde fluctúan diversas ideologías políticas. El país es gobernado por un partido político de corte democrático pero social, respetuoso del libre mercado y de la inversión privada. Tiene inscritos tratados de libre comercio con varios países con los cuales goza de lineamientos para el comercio de diversos productos. Esto facilita la participación del laboratorio farmacéutico en el mercado actual peruano.

1.2 Entorno económico

El país ha evolucionado económicamente desde la década de 1990. La economía se desarrolló progresivamente gracias a diversas reformas en cuanto a la privatización y a nuevas inversiones. Ha crecido la capacidad adquisitiva de los peruanos que pueden acceder fácilmente a productos, gracias a créditos otorgados por los bancos y a la inyección de capital que ha permitido no percibir las crisis económicas que impactan con mayor fuerza en países del Primer Mundo. La empresa pertenece al sector privado y también se ve beneficiada de este ambiente económico.

1.3 Entorno social

Se presenta un multiculturalidad de pensamiento, diversas religiones y grupos sociales. Los antropólogos consideran que la gran masa conformada por los sectores C, D y E ha ido mejorando en cuanto a la oportunidades de trabajo, alimentación y educación, también en cuanto a su capacidad adquisitiva y al espacio para ser escuchados. Ello genera que tengan más acceso y conocimiento de nuevos productos y servicios.

1.4 Entorno tecnológico

La tecnología ligada a este sector se basa en el desarrollo de nuevos productos farmacéuticos, lo cual depende directamente de los diversos programas y tecnologías designados por la casa matriz.

1.5 Entorno ecológico

Actualmente se sostienen prácticas de colaboración de la ecología a través del reciclaje y cuidado del medio ambiente, en el cual el laboratorio ha sido involucrado y mantiene buenas prácticas.

1.6 Entorno legal

La Dirección General de Medicamentos Insumos y Drogas (Digemid) es una institución de línea del Ministerio de Salud que tiene como objetivo fundamental lograr que la población tenga acceso a medicamentos seguros, eficaces, de calidad y que sean usados racionalmente. Por ello, ha establecido como políticas. El laboratorio cuenta con un área de Dirección Técnica alienada a estos estándares y en constante actualización de las normas establecidas por Digemid.

2. Análisis del microentorno

En el Perú existen 48 industrias farmacéuticas que cuentan con más de 50 colaboradores, según cifras de la Asociación de Industrias Farmacéuticas Nacionales (Adifan). En la actualidad, la producción de industria farmacéutica en Lima alcanza US\$ 1.046 millones, según Adifan.

«El potencial de la industria farmacéutica peruana es inmenso y a nuestra megadiversidad se suma una gran competitividad. La economía del país atraviesa un momento estable. Los laboratorios extranjeros que una vez tuvieron una planta en nuestro país podrían regresar a fabricar en suelo peruano, tal como lo hacen los nacionales», afirmó José Enrique Silva, presidente de Adifan.

La empresa no cuenta con planta de fabricación en el país; sin embargo, mantiene una adecuada competitividad, tal es así que en productos farmacéuticos de la línea neuro-psiquiátrica ha obtenido el segundo lugar en ventas a nivel nacional.

3. Identificación, características y evolución del sector

El Estado promueve el acceso universal a los productos farmacéuticos, dispositivos médicos y productos sanitarios como componente fundamental de atención integral de salud; asimismo, el Estado dicta y adopta medidas para garantizar el acceso de la población a los medicamentos y dispositivos médicos esenciales con criterio de equidad, empleando diferentes modalidades de financiamiento, monitoreo y evaluando su uso (Artículo 27 de la Ley de Productos Farmacéuticos).

Los precios son asequibles, el Estado actúa promoviendo y desarrollando mecanismos para lograr economías de escala mediante las compras corporativas y diversas modalidades de compra, implementado un sistema de información de precios de productos farmacéuticos que contribuya a prevenir tanto prácticas monopólicas y como la segmentación del mercado.

La Ley de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios (Ley N° 28459) mejora significativamente la regulación del mercado farmacéutico, garantizando la calidad de los productos farmacéuticos y ordenando el funcionamiento de los establecimientos farmacéuticos para sentar las bases del buen uso de los medicamentos.

4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

4.1 Fuerza 1: Poder de negociación de los compradores o clientes

La demanda de productos farmacéuticos en el Perú está diferenciada por intereses y preferencias, de acuerdo al segmento al que pertenecen:

- **Institucional (Minsa y EsSalud):** ambas instituciones requieren productos esenciales considerados en un petitorio o listado seleccionado de fármacos que se realiza periódicamente mediante licitaciones públicas. Habitualmente se adquieren productos genéricos, aunque los laboratorios innovadores acostumbran a realizar ofertas de medicamentos de marca a precios muy bajos (principalmente estas ofertas se hacen a EsSalud). El área comercial, está constantemente presentando sus productos a los diferentes comités de médicos y representantes de compras de dichas instituciones los cuales exigen calidad y precios bajos en las negociaciones, teniendo poder de decisión en la compra e ingreso de medicamentos.
- **Sanidades de las Fuerzas Armadas y Policiales:** emplean formalmente listados de medicamentos seleccionados y al momento de procesar las adquisiciones aplican criterios poco conocidos. Es por esto que los resultados son variables y no se identifica preferencia por algún grupo de productos. El seguimiento es crucial para el área comercial, quienes verifican que sus productos estén siendo tomados en cuenta, por criterios efectividad, tiempo de entrega y/o precio.
- **Clínicas privadas:** tradicionalmente adquieren medicamentos de marca original (de mayor costo). Sin embargo, la modificación de las reglas de financiamiento de las prestaciones de salud últimamente las obliga a elegir productos genéricos por razones económicas. Los

productos del laboratorio se encuentran en todas las clínicas privadas, debido a que tiene acogida en dichas instituciones.

- **Farmacias y boticas independientes:** presentan una demanda variable y todavía importante de productos. Por ser un segmento extendido en todo el país, tanto los volúmenes y como las condiciones de negociación son bastante heterogéneos. Este grupo de comercializadores ve amenazada su posición por la expansión de las cadenas de boticas. Los representantes médicos visitan estas farmacias y boticas para verificar la rotación de los productos y generar alianzas estratégicas, a través de descuentos acordados.
- **Cadenas de boticas:** hoy tienen una posición de dominio y poder de negociación en el mercado farmacéutico peruano, llegan a condicionar sus compras a laboratorios e importadoras. Este grupo de empresas ha expandido su ámbito de acción a las principales ciudades del país. Manejan una variedad de productos a precios competitivos y desarrollan alianzas estratégicas con fabricantes de fármacos que habitualmente provienen del mismo país de donde proceden sus capitales. La organización cuenta con la compra masiva de sus productos por parte de estas cadenas de boticas, son una fuente importante de ingresos.

4.2 Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores

El proveedor de almacenamiento y logística ya tiene más de 20 años trabajando con la empresa y se mantiene una armonía y estabilidad en cuanto a los costos de sus servicios.

4.3 Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores

En el Perú se aplica el criterio del libre mercado, lo cual ha alentado a muchas empresas importadoras a constituirse y actuar con relativa informalidad, excediendo la capacidad reguladora de la autoridad de medicamentos.

4.4 Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos

Existe una oferta de servicios de medicina alternativa que en pocos casos es formal.

4.5 Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores

Se mantiene el reconocimiento a las denominaciones de marca e innovación que mantienen las empresas transnacionales de investigación. Además, el país, como integrante de la Comunidad Andina, ha suscrito las normas que permiten el respeto a las patentes farmacéuticas.

Las barreras de entrada a este mercado son relativamente bajas, principalmente para los importadores, pues el Estado requiere condiciones sencillas para la autorización del funcionamiento y la obtención de registro sanitario para sus productos. Sin embargo, la lentitud de los procesos administrativos en la autoridad reguladora provoca un «cuello de botella» en el proceso, afectando a importadores y empresas exportadoras de productos derivados de recursos naturales.

Las empresas nacionales dedicadas a la producción de fármacos y derivados de recursos naturales tienen barreras altas de salida debido al volumen relativo de inversión necesario para operar. Estas barreras son bajas para los importadores, quienes emplean capital de trabajo y una sede administrativa para mantener sus operaciones.

Las empresas transnacionales innovadoras mantienen ventaja de posición, aunque están algo golpeadas por las restricciones económicas de los demandantes, el cambio de reglas de financiamiento en el sector, el creciente empleo de genéricos, entre otros.

Las acciones de diferenciación a través del mercadeo y la comercialización siguen siendo factores clave.

1. Modelo del negocio de la empresa

La estrategia del modelo de negocio de la empresa es la fidelización de clientes, basado en su segmentación en cuatro grandes grupos (A, B, C y D), que representan a los grupos de médicos que son clientes. Se le agrega mayor valor a los grupos A y B en las estrategias de marketing y en menor proporción al segmento C. Se ha definido no ingresar al segmento D, debido a la baja rentabilidad en el rubro de negocio.

Tabla 1. Segmentación de clientes

Médico A	Médico B
Médico C	Médico D

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Es vital que los representantes médicos dispongan de un apoyo efectivo de su gerencia directa, gerentes de zona, y de estrategias de marketing bien estudiadas por los gerentes de producto. Un planeamiento estratégico adecuado facilita que todas las gerencias cuenten con una visión compartida y a su vez tengan claridad en los objetivos por área.

Tabla 2. Modelo del negocio

<p>Enlaces académicos internacionales. Asociaciones con Alafapre y Digemid. Proveedores. Clientes. Servicios de seguridad y limpieza.</p> <p>SOCIEDADES CLAVE</p>	<p>Negociación con clientes. Gestión innovadora de productos y canales.</p> <p>ACTIVIDADES CLAVE</p>	<p>Stock del producto. Seguimiento al paciente. Personificación del producto. Marketing 3.0. RSE.</p> <p>PROPUESTA DE VALOR</p>	<p>Buenas relaciones con el cliente. Promociones. Solución de reclamos.</p> <p>RELACIÓN CON CLIENTES</p>	<p>Instituciones del Estado. Clínicas privadas. Médicos especializados. Consumidor final.</p> <p>SEGMENTO DE CLIENTES</p>
	<p>Recursos financieros. Gestión de puestos clave. Gestión del talento. Plan de estudios especializados para la fuerza de ventas.</p> <p>RECURSOS CLAVE</p>		<p>Comunidad de usuarios. Folletos de información a medida. Programa JUAN (call center). Entrega a domicilio. Cadenas de farmacias y boticas.</p> <p>CANALES</p>	
<p>Costos de gastos de promoción y ventas. Personal en <i>outsourcing</i>. Infraestructura. Costos administrativos.</p> <p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>		<p>Venta de medicamentos a precio competitivo con los productos de marca. El mecanismo de cobro es a través de las distribuidoras o pacientes directos.</p> <p>FLUJO DE INGRESOS</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Siguiendo nuestra matriz Canvas, dentro de nuestros recursos clave se encuentra la gestión de puestos clave, por lo cual muchas decisiones estratégicas se basarán en la toma de decisiones que realicen los gerentes de zona y los gerentes de producto (que son los líderes del área comercial en esta organización). El impacto en la fuerza comercial también dependerá de cómo comuniquen la estrategia a seguir. Consideramos que una adecuada gestión del desempeño debe estar alineada al modelo del negocio.

2. Estructura organizacional

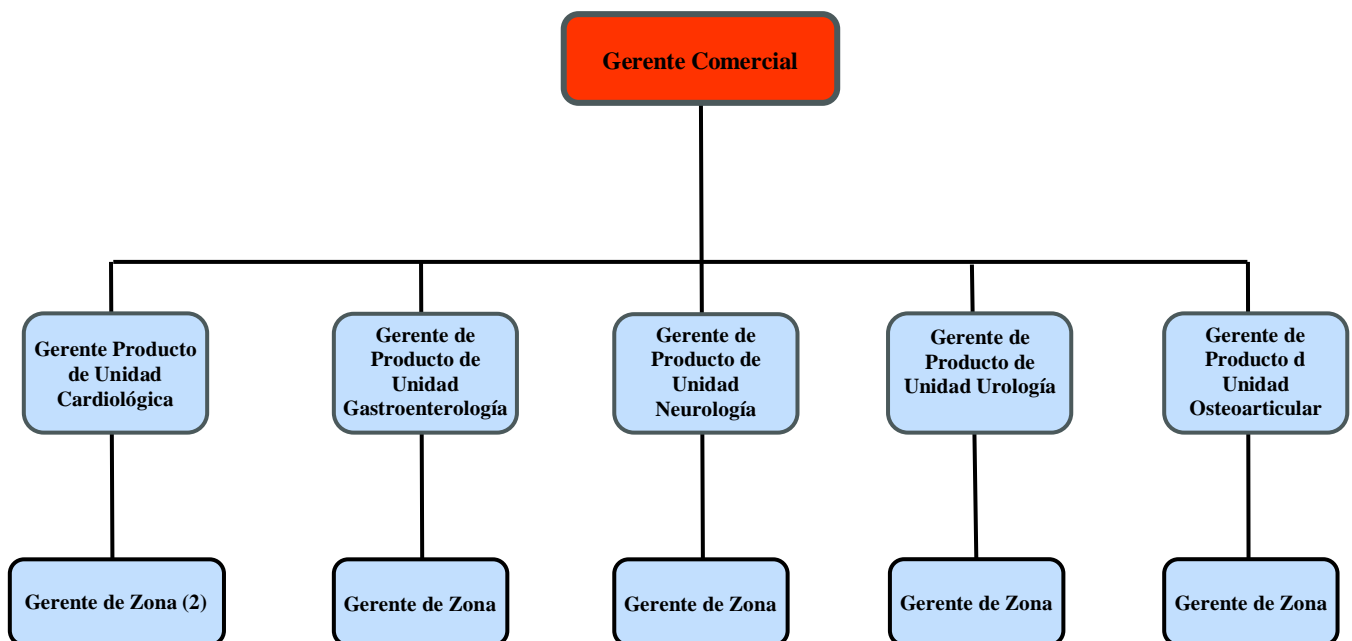
El laboratorio inició sus operaciones en 1975 en Argentina. La casa matriz actualmente se encuentra en Uruguay. Cuenta con sede en dieciocho países de América Latina. En el Perú inició sus operaciones en 1991 y, a la fecha, trabajan 240 colaboradores (50 en el área administrativa y 190 en el área comercial).

El área comercial es el *core*, el núcleo del negocio, y consta de diferentes posiciones como promotores de ventas, ejecutivos de ventas (con diferentes niveles de experiencia), gerentes de zona, gerentes de producto y gerentes de línea de negocio.

Las líneas de negocio están divididas en productos generales y productos oncológicos. Los productos generales son medicamentos de distintas especialidades (neurólogos, gastroenterológicos, cardiológicos, ginecológicos, urológicos y osteoarticulares) y los productos oncológicos brindan tratamientos para el cáncer.

El laboratorio se encuentra en el sexto puesto a nivel de laboratorios farmacéuticos en el Perú (siguiendo una línea ética, es decir la de los productos que requieren receta), según IMS Health. El objetivo es seguir posicionándose en el Perú y América, así como buscar la expansión a Europa (actualmente se están formando nuevas sedes en dicho continente).

Gráfico 2. Organigrama del área comercial



Fuente: Elaboración propia, 2014.

3. La función de gestión de personas

La Gerencia de Recursos Humanos cuenta con las áreas de Desarrollo Humano, Compensaciones y Bienestar Social.

El área de Bienestar Social se encarga de las actividades del cuidado de la salud del colaborador y de su familia. Además brinda un paquete de beneficios segmentados por nivel de posición. Actualmente se cuenta con un Plan Auto para los ejecutivos, así como un seguro de vida y familiar. En cuanto a las remuneraciones, existe equidad interna en la empresa y estas se encuentran por encima del promedio en el mercado farmacéutico. En cuanto a la selección de personal, se usa la fuente interna y externa mediante un proceso de evaluación que consta de un *Assessment Center*. Anualmente, hay una rotación entre un 8% a 10% de colaboradores, lo cual está dentro de los rangos establecidos.

En cuanto a la línea de carrera para el área comercial (*core*) existen los siguientes puestos en orden ascendente:

1. Promotor de Ventas.
2. Ejecutivo de Promoción y Ventas *junior*.
3. Ejecutivo de Promoción y Ventas *senior*.
4. Ejecutivo de Promoción y Ventas experto.
5. Ejecutivo de Promoción y Ventas pleno.
6. Gerente de Zona.
7. Gerente de Producto.

En algunas situaciones la forma de realizar algunas promociones ha generado inconvenientes en el ambiente laboral, debido a que algunos colaboradores del área comercial no consideran como medida justa ciertas asignaciones.

En cuanto al clima laboral general de la empresa, se realizó una encuesta en la cual el 67% de colaboradores indicaron, en líneas generales, sentirse entre satisfechos y muy satisfechos en la organización.

4. Diagnóstico del sistema actual del desempeño

Actualmente la organización realiza una evaluación anual del desempeño de 90°. Utiliza una herramienta interna de la casa matriz, la cual se encuentra vía *on line*. El área de recursos humanos

envía un correo a los jefes directos para que realicen la evaluación, posteriormente luego de 15 días envía un nuevo *e-mail* indicando que deben realizar un *feedback* en base a lo evaluado.

Es un proceso que tiene oportunidades de mejora en cuanto a la metodología y comunicación con los usuarios, puesto que ellos no logran internalizar la importancia requerida debido a que no se les hace partícipe de los objetivos y beneficios, además no cuentan con una capacitación adecuada en la herramienta y su contenido. Por lo cual, brindaremos modificaciones en el instrumento revisado en la propuesta final.

El instrumento actual consta de evaluación de objetivos y evaluación de competencias.

5. Evaluación de objetivos

En esta fase se comparan el resultado global, expresado cuantitativamente, logrado durante el año por la persona con los resultados definidos por la Gerencia.

El evaluador y su evaluado directo definen los objetivos que tendrá el próximo año. El cual se revisa de manera formal al finalizar un año. No hay una revisión intermedia para verificar como se va logrando el avance.

6. Evaluación de competencias

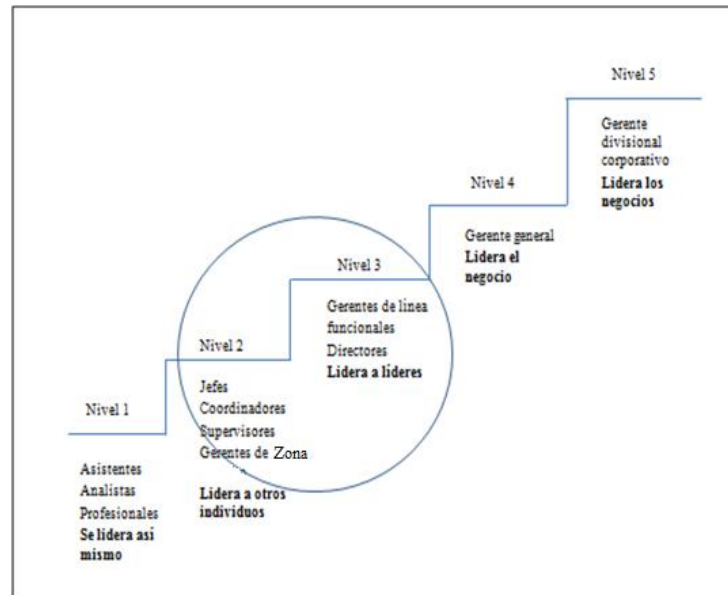
En la evaluación de competencias se incorporan estándares hacia la evaluación de las conductas necesarias para realizar acciones específicas. Se basa en el análisis de actuación de los líderes en los puestos de trabajo, según parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable. Por lo tanto, es necesario contar con evaluadores capacitados y entrenados en identificar el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias para cada puesto y definiendo los puntos fuertes y oportunidades de mejora para cada persona.

Las competencias corporativas que se evalúan son las siguientes:

- Pensamiento sistémico.
- Creatividad e innovación.
- Liderazgo.
- Comunicación asertiva.
- Impacto e influencia.
- Orientación a resultados.

Estas competencias son evaluadas dependiendo del nivel del puesto. En este caso, los gerentes de producto se encuentran en el nivel de competencias 3 y los gerentes de zona en el nivel de competencias 2.

Gráfico 3. Niveles de cargos



Fuente: Elaboración propia, 2014.

En cuanto a la calificación de cada competencia, existen cuatro valoraciones:

- Valor 1: no se aprecia manejo de la competencia.
- Valor 2: de vez en cuando apreciamos el manejo de la competencia.
- Valor 3: frecuentemente apreciamos el manejo de la competencia.
- Valor 4: domina la competencia.

De acuerdo a los niveles de evaluación que puntúe el colaborador, es considerado por su jefe directo (quien lo evalúa) como:

- Nivel del desempeño A: cuando supera lo esperado para el puesto.
- Nivel del desempeño B: cuando alcanza lo esperado para el puesto.
- Nivel del desempeño C: cuando aún no alcanza el nivel esperado para el puesto.

Finalmente, luego de evaluar el nivel del desempeño del evaluado, se estima su potencial, que puede clasificarse en:

- Potencial 0: el colaborador está en el puesto adecuado.
- Potencial 1: el colaborador puede crecer un puesto más.
- Potencial 2: el colaborador puede crecer dos o más puestos.

La evaluación actual que reciben es de su jefe directo (evaluación de 90°).

El objetivo es realizar un programa integral, dentro del cual se plantee realizar una autoevaluación, la evaluación de pares y la evaluación del jefe directo.

7. Herramienta de evaluación actual

Es validada por expertos de Recursos Humanos de la casa matriz y a través de esta herramienta, utilizada desde el 2012, se realiza la evaluación de los objetivos y de las competencias mencionadas. Todas las áreas acceden a esta herramienta, que es monitoreada en cuanto al cumplimiento de su ejecución por el gerente de Recursos Humanos y el equipo corporativo; sin embargo, se requiere de una capacitación y estandarización de términos con los usuarios.

8. Formato de evaluación actual

Tabla 3. Formato de evaluación actual

AÑO 2014	DESEMPEÑO/POTENCIAL	B0	DESEMPEÑO/POTENCIAL (Funcional)
Posibilidad de Crecimiento en la Organización		Riesgo de Pérdida en el Mercado	
Primera Posición -	Plazo -	Riesgo	Bajo
Segunda Posición -	Plazo -		
Comentarios Jefe del Evaluador			
Comentarios Jefe Del Jefe			
Comentarios RRHH			
Comentarios Funcional			
Feedback Jefe del Evaluador			

VALORES			
Valor	Descripción	Alineado	Ejemplo
Honestidad/ Integridad/ Ética	Considera que las acciones que lleva adelante el colaborador están alineadas a la cultura, los valores y procedimientos de la compañía en un 80/100%.	SI	Cristina mantiene esa confiabilidad que me ha demostrado en su labor diaria.
Credibilidad/Confiabilidad/Transparencia/Coherencia entre el pensar y el decir	Considera que las acciones que lleva a cabo el colaborador se desarrollan de un modo coherente entre su discurso y sus acciones en un 80/100%	SI	Si, es consecuente con lo que hace.
Compromiso/Accountability/Fidelidad/ Lealtad/ Sentido de pertenencia	A través de las acciones del colaborador se deja traslucir su alineación con los intereses de la compañía, involucrándose de modo que se percibe su sentido de pertenencia	SI	Se trata de una persona muy comprometida con la empresa, hay que tener en cuenta que su desarrollo profesional se ha dado desde sus inicios hasta la actualidad.
Austeridad (eficiente uso de los recursos: recursividad)	El colaborador demuestra su preocupación por el cuidado y optimización sobre los recursos que tiene asignados.	SI	Maneja bien y de una manera responsable los presupuestos que se le asignan.
Respeto por las personas	En las acciones que lleva a cabo el colaborador se percibe el buen trato y consideración que el mismo da a los otros digase a jefes, pares y colaboradores.	SI	Se muestra como una persona correcta, honesta.
Ser hacedores y tener sentido de la urgencia:	Comprender la importancia de llevar a cabo las acciones respondiendo en tiempo y forma:	NO SABE	Ha mejorado, sin embargo considero que tendrá que hacerlo aún más.

COMPETENCIAS

1) Creativo Innovador

Habilidad de perfeccionar desarrollar, fomentar y apoyar el lanzamiento de métodos, productos, procedimientos, ideas y tecnologías nuevas

Descripción	Nivel
Fomenta en el equipo el explorar vías alternas para resolver situaciones, optimizar procesos y/o lograr los objetivos propuestos.	2
Hace benchmarking, se mantiene actualizado con las nuevas tendencias y las transmite.	2
Facilita espacios y genera acciones para la concreción de nuevas ideas.	2
Fomenta el análisis de los éxitos y desaciertos, como motor de nuevas ideas.	2

2) Impacto e Influencia

Intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros de modo de lograr de ellos el soporte a su propia agenda. La clave es la comprensión de otros, basándose en impactar o tener efecto en ellos, de modo que estos adopten la opción del que ejerce la influencia

Descripción	Nivel
Fomenta los espacios para generar brain storming, para que cada integrante pueda expresar su punto de vista.	2
Desarrolla relaciones empáticas, a fin de lograr que sus colaboradores le sigan.	2
Prepara y lleva a cabo un discurso estratégico para convencer a sus interlocutores internos y externos.	2
Busca y detecta alternativas para lograr el apoyo para la concreción de sus ideas.	2

3) Comunicación Asertiva

Habilidad de transmitir ideas, sentimientos y valores, de una manera clara, directa y empática, esto implica encontrar de manera eficiente el momento más oportuno para ideas. El éxito de las mismas se basa en establecer buenas relaciones interpersonales y el manejo adecuado de la comunicación no formal

Descripción	Nivel
Comprende, interpreta y da respuestas a las ideas, sentimientos y planteamientos/ planteo de colaboradores.	2
Identifica y emplea distintos canales de comunicación para garantizar el adecuado intercambio abierto y respetuoso de ideas y	2
Planifica estrategias que procuren una comunicación interna constante y eficiente, así como promueve la retroalimentación de los colaboradores para garantizar el entendimiento.	2
Asegura que su discurso sea consistente con sus ideas y acciones, a través de los medios verbales y no verbales que utiliza.	2
Promueve la cultura de la generación de protocolos o minutas.	2

4) Orientación a Resultados

Preocupación por destacarse competitivamente, disfrutando de desafíos, buscando la perfección (mejora continua) o la excelencia generando nuevos parámetros de medición optimizando estándares y asumiendo riesgos calculados, para alcanzar y acompañar los objetivos establecidos

Descripción	Nivel
Realiza el trabajo adecuadamente a través de otros, moviliza equipos para obtener los resultados desafiantes.	2
Se responsabiliza por que su equipo haga en tiempo y forma, asegurando la calidad y los costos para maximizar el rendimiento de los recursos a su disposición.	2
Apoya para solucionar, acompaña, evalúa y brinda feedback sobre los resultados logrados.	2
Estimula en su área el aporte de valor agregado fijando elevados estándares de rendimiento, considerando los posibles riesgos.	2

5) Pensamiento Sistémico

Capacidad para entender una situación desglosándola en sus partes identificando relaciones causa-efecto, reconociendo las conexiones y los temas subyacentes a las nivel de mayor complejidad, abarca la habilidad para pensar sobre la dirección de un área o de la empresa en su conjunto, considerando el pasado, el presente y el futuro

Descripción	Nivel
Comprende situaciones y datos complejos, proponiendo e implementando soluciones.	2
Identifica relaciones múltiples entre los problemas o situaciones, logrando traducir el impacto de las mismas a sus colaboradores.	2
Entiende, y comunica el impacto que tiene para el negocio la contribución del equipo.	2
Involucra proactivamente a sus colaboradores en los diversos procesos de pensamiento capitalizando los aportes individuales.	2

6) Liderazgo

Descripción	Nivel
Promueve la efectividad dentro del equipo, delegando responsablemente, considerando capacidades.	2
Establece reglas claras y modela con el ejemplo.	2
Se ocupa por formar y desarrollar a su gente, brinda feedback de manera frecuente.	2
Flexibiliza su estilo de liderazgo para adaptarse a la persona, grupo y/o situación.	2
Fomenta la negociación asertiva con clientes internos y externos.	2

POTENCIAL	
1) Aspiración	
Es la medida en que un empleado quiere o desea (0 indica que no aplica, 1 que es el más relevante, 2 el siguiente y 3 que está presente pero es el menos relevante)	
Descripción	Alineado
Prestigio y reconocimiento (mayor cargo)	2
Progreso e influencia (posición más compleja)	3
Recompensas financieras (salario/beneficios)	1
2) Compromiso	
Consiste en tres elementos (0 indica que no aplica, 1 que es el más relevante, 2 el siguiente y 3 que está presente pero es el menos relevante)	
Descripción	Alineado
Compromiso emocional: el grado en que el empleado valora, disfruta y cree en su empresa	3
Compromiso racional: la medida en que el empleado cree que quedarse en su empresa es lo más conveniente de acuerdo a sus propios intereses	1
Deseo de permanecer: el deseo del empleado de permanecer en la organización	2
3) Capacidad	
Una combinación de las características más estructurales y de las aptitudes aprendidas que usa un empleado para llevar a cabo su trabajo diario (marque todas las opciones, colocando tantos SI o NO como considere necesario):	
Descripción	Alineado
Agilidad mental / Cognitiva	Si
Inteligencia emocional	Si
Está comprendido por la capacidad para (marque todas las opciones, colocando tantos SI o NO como considere necesario):	
Descripción	Alineado
Ser consciente de sus propias fortalezas y debilidades	Si
Saber los impactos que éstas tienen en su desempeño y desarrollo	No Sabe / No Aplica
Estar abierto a recibir feedback	Si
Definir planes de mejora para sí mismo	Si
Sentir confianza en poder lograrlo	Si
5) Conductas Valoradas	
Marque todas las opciones, colocando tantos SI o NO como considere necesario:	
Descripción	Alineado
Tiene capacidad para adaptarse a situaciones de distinta naturaleza	Si
Sobrelleva serenamente la presión y la incertidumbre	Si
Es consultado en forma preferencial por superiores, pares, colaboradores	No
Puede manejar varios "platos" simultáneamente y está en condiciones de manejar muchos más	No
Presiona a sus superiores cuando la tarea lo exige (demanda)	Si
Es capaz de administrar eficientemente presupuestos mayores a los que maneja actualmente	Si
Asume más responsabilidades que las estrictas de su puesto (busca generarse nuevos desafíos)	Si
Podría supervisar a sus pares con autoridad reconocida y aceptada por ellos	No
Siempre puede enfrentar situaciones complejas sin paralizarse	Si
Puede tomar distancia de los hechos y a partir de allí elaborar criterios generales (capacidad de abstracción)	Si

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de la empresa farmacéutica estudiada, 2014.

9. Competencias evaluadas

Las competencias corporativas son seis. En nuestro caso específico evaluaremos el nivel de posesión 2 y 3, ya que es lo que nos compete: gerentes de Zona (nivel 2) y gerentes de Producto (nivel 3) quienes son líderes del área comercial.

Tabla 4. Descripción de puestos

Gerente de Zona

Descripción de Puestos

Organización:

Posición: Gerente de Zona

Reporte Jerárquico: Gerente de Producto

Reporte Funcional:

Propósito
Transmitir las estrategias de marketing a su desarrollo en el campo de trabajo, supervisando los resultados y consolidando la identidad del grupo con la organización, alcanzando y sobrepasando los objetivos de fidelización y ventas planteados
Áreas de Responsabilidad
1. Crear estrategias operativas para el campo de trabajo de acuerdo a la estrategia de marketing de la línea y de las potencialidades de cada zona y representante médico a su cargo.
2. Analizar la información del mercado en las zonas asignadas para retroalimentar la estrategia de marketing de la línea.
3. Planificar los ruteos de los Representantes médicos, segmentando las zonas de acuerdo a su potencialidad y dificultad para sacarles mayor provecho.
4. Velar por los resultados del grupo a cargo dandoles constante retroalimentación sobre su desempeño.
5. Mantener actualizado el banco de conocimiento de los productos de la especialidad que manejan, mediante estudios realizados, investigaciones entre otros, así como de los médicos y las zonas de cobertura; transmitiendo dicho conocimiento al grupo que tiene a cargo.
Criterios de Medición
% Ventas de los productos reales del grupo supervisado / % Ventas de los productos planificados
N° de Visitas realizadas a médicos del grupo / N° Padrón de visitas del grupo
Promedio de Nota obtenida en las evaluaciones de conocimiento del grupo a cargo

Fuente: Información brindada por la empresa farmacéutica, 2014.

Gerente de Producto

Descripción de Puestos

Organización:

Posición: Gerente de Producto

Reporte Jerárquico: Gerente Comercial

Propósito
Adaptar los planes estratégicos de marketing y ventas que tiene la organización para con todos los productos de la unidad de negocio, supervisando el cumplimiento de los mismos, identificando nuevas oportunidades de mercado y desarrollando el personal y ambiente de trabajo de su unidad para asumir dichos retos con el fin de superar los objetivos

Áreas de Responsabilidad
1. Crear los lineamientos generales para los planes de marketing, de apertura de mercado y comercialización para los productos de la unidad de negocio, supervisando su cumplimiento para alcanzar los resultados de la organización
2. Monitorear el mercado permanentemente de tal manera de poder adaptar sus planes de marketing a las tendencias del mismo
3. Gestión de la inversión del presupuesto de la unidad de negocio, velando porque la rentabilidad de las mismas lleguen o superen las metas de la organización a nivel local y corporativo
4. Construir un ambiente de trabajo donde la comunicación, feedback y coaching entre los miembros de la unidad de negocio sea algo natural y permita alcanzar los resultados de la organización
5. Coordinar los procesos de Inteligencia de Marketing y Business Intelligence, de acuerdo a los objetivos corporativos sobre explotación de información del mercado
6. Reportar periódicamente los resultados de las ventas de la unidad de negocios en el comité de gerencia y a la gerencia corporativa, con la finalidad de obtener retroalimentación y benchmarking de su actividad
7. Desarrollar y planificar las estrategias y acciones que permitan: mayores ventas en los mercados identificados, generar fidelización de marca y lanzamiento de los nuevos productos asignados y blindaje frente a la competencia.
8. Supervisar la rentabilidad de los productos tanto nuevos como ya existentes a su cargo, analizando tendencias y comparandolo con el forecasting para que se ajuste a las metas propuestas.
9. Proponer planes de mejora en los procesos de marketing y comercialización de los productos de la unidad de negocio.
10. Tomar contacto y crear alianzas estratégicas con clientes claves y líderes de opinión en los canales comerciales.

Criterios de Medición	
1. Venta Real / Gasto del Producto	
2. Venta Real / Venta Planificada	

10. Dominio de competencias de nivel 2 (gerentes de zona) y de nivel 3 (gerentes de producto)

10.1 Creatividad e innovación

Habilidad de perfeccionar desarrollar, fomentar y apoyar el lanzamiento de métodos, productos, procedimientos, ideas y tecnologías nuevas.

Tabla 5. Creatividad e innovación

NIVEL POSESIÓN 2	NIVEL POSESIÓN 3
<ul style="list-style-type: none">• Fomenta en el equipo la exploración de vías alternas para resolver situaciones, optimizar procesos y lograr los objetivos propuestos.• Realiza <i>benchmarking</i>, se mantiene actualizado con las nuevas tendencias y las transmite.• Facilita espacios y genera acciones para concretar de nuevas ideas.• Fomenta el análisis de los éxitos y desaciertos como motor de nuevas ideas.	<ul style="list-style-type: none">• Integra las iniciativas, ideas y proyectos con las distintas áreas.• Patrocina situaciones de <i>benchmarking</i> en el mercado y la red de contactos.• Participa en foros, actualizaciones de temas y nuevas tendencias para incorporarlas en la organización.• Reconoce y premia las iniciativas, buenas ideas y nuevos proyectos diferentes.• Promueve y genera espacios para el análisis de los éxitos y desaciertos como motor de nuevas ideas.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

10.2 Impacto e influencia

Intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros de modo que ellos brinden soporte a su propia agenda.

Tabla 6. Impacto e influencia

NIVEL POSESIÓN 2	NIVEL POSESIÓN 3
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta los espacios para generar <i>brainstorming</i>, para que cada integrante pueda expresar su punto de vista. • Desarrolla relaciones empáticas, a fin de lograr que los colaboradores le sigan. • Prepara y lleva a cabo un discurso estratégico para convencer a sus interlocutores internos y externos. • Busca y detecta alternativas para lograr el apoyo para concretar sus ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valora y aprovecha las fortalezas de cada colaborador para generar una estrategia de convencimiento. • Es el modelo en el desarrollo de relaciones empáticas. • Consigue establecer alianzas estratégicas. • Construye situaciones para lograr el soporte de la idea tras bambalinas. • Apela a la comprensión de situaciones profundas de interacción dentro de los grupos para encaminarlos a una agenda específica.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

10.3 Comunicación asertiva

Es la habilidad de transmitir ideas, sentimientos y valores de una manera clara, directa y empática. Esto implica encontrar de manera eficiente el momento más oportuno para expresar las ideas.

Tabla 7. Comunicación asertiva

NIVEL POSESIÓN 2	NIVEL POSESIÓN 3
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende, interpreta y da respuestas a las ideas, sentimientos y planteamientos de colaboradores. • Identifica y emplea distintos canales de comunicación para garantizar el adecuado intercambio abierto y respetuoso de ideas y sentimientos. • Funciona como referente en el equipo, ya que al expresarse toma en cuenta el contexto, el mensaje y a quién va dirigido. • Planifica estrategias que procuren una comunicación interna constante y eficiente, y promueve la retroalimentación de los colaboradores para garantizar el entendimiento. • Asegura que su discurso sea consistente con sus ideas y acciones a través de los medios verbales y no verbales que utiliza. • Promueve la cultura de la generación de protocolos o minutas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza la comprensión y el conocimiento de las dinámicas subyacentes en los equipos para conseguir el compromiso, comunicando logros y dificultades de los procesos. • Ensambla alianzas internas y externas, nacionales e internacionales creando redes de apoyo. Representa a la compañía. • Es referente al comunicar asertivamente los mensajes e ideas y logra entusiasmar a sus interlocutores. • Aplica la estrategia comunicacional de la compañía local.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

10.4 Orientación a resultados

Preocupación por destacarse competitivamente disfrutando de desafíos, buscando la perfección (mejora continua) o la excelencia generando nuevos parámetros de medición, optimizando estándares y asumiendo riesgos calculados para alcanzar y acompañar los objetivos establecidos.

Tabla 8. Orientación a resultados

NIVEL POSESIÓN 2	NIVEL POSESIÓN 3
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza el trabajo adecuadamente a través de otros, movilizandolos equipos para obtener los resultados desafiantes. • Se responsabiliza para que su equipo haga en tiempo y forma adecuados sus actividades, asegurando la calidad y los costos para maximizar el rendimiento de los recursos a su disposición. • Apoya para solucionar, acompaña, evalúa y brinda <i>feedback</i> sobre los resultados logrados. • Estimula en su área el aporte de valor agregado fijando elevados estándares de rendimiento, considerando los posibles riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera sinergias entre equipos para la obtención de resultados que superen los estándares establecidos. • Evalúa las distintas perspectivas y variables de costos y beneficios buscando la mejor opción para el logro de los resultados del negocio a su cargo. • Funciona como referente a partir del cual se establecen nuevos parámetros de medición. • Desafía el <i>status quo</i>.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

10.5 Pensamiento sistémico

Capacidad para entender una situación desglosándola en sus partes para identificar relaciones causa-efecto, reconociendo las conexiones y sus temas subyacentes.

Tabla 9. Pensamiento sistémico

NIVEL POSESIÓN 2	NIVEL POSESIÓN 3
<ul style="list-style-type: none"> • Comprende situaciones y datos complejos, proponiendo e implementando soluciones. • Identifica relaciones múltiples entre los problemas o situaciones, logrando traducir su impacto a sus colaboradores. • Entiende y comunica el impacto que tiene para el negocio la contribución del equipo. • Involucra proactivamente a su equipo en los diversos procesos de pensamiento capitalizando los aportes individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la aplicación de diferentes técnicas de análisis para identificar y evaluar posibles soluciones estableciendo propuestas y considerando variables del mercado. • Se anticipa a las necesidades y evalúa los posibles escenarios y la disponibilidad de recursos. • Reconoce permanentemente el impacto financiero, comercial, económico y humano generando matrices para la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

10.6 Liderazgo

Capacidad para identificar, desarrollar y trabajar competencias, desempeño y potencial de las personas dentro de una cultura de *coaching* para hacer que las cosas sucedan y ser formen nuevos líderes.

Tabla 10. Liderazgo

NIVEL POSESIÓN 2	NIVEL POSESIÓN 3
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve la efectividad dentro del equipo delegando responsablemente y considerando capacidades. • Establece reglas claras y modela con el ejemplo. • Se ocupa por formar y desarrollar a su equipo brindando <i>feedback</i> de manera frecuente. • Flexibiliza su estilo de liderazgo para adaptarse a la persona, grupo o situación. • Fomenta la negociación asertiva con clientes internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica talento y potencial ocupándose de retener y desarrollar personal en sintonía con el People Review. • Establece lineamientos del negocio considerando las distintas áreas a su cargo y busca capitalizar el aporte de los integrantes del equipo generando el espacio necesario para esta práctica. • Muestra entusiasmo, inspira y alienta a otros a ser mejores y a tomar riesgos calculados (se trate de sus pares o colaboradores). • Construye equipos de alto desempeño sobre la base de fortalezas complementarias. • Fomenta la negociación asertivamente con clientes internos y externos considerando las distintas variables en juego y generando acuerdos sustentables.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Capítulo VI. Propuesta de implementación de la gestión del desempeño

1. Propuesta de mejoras

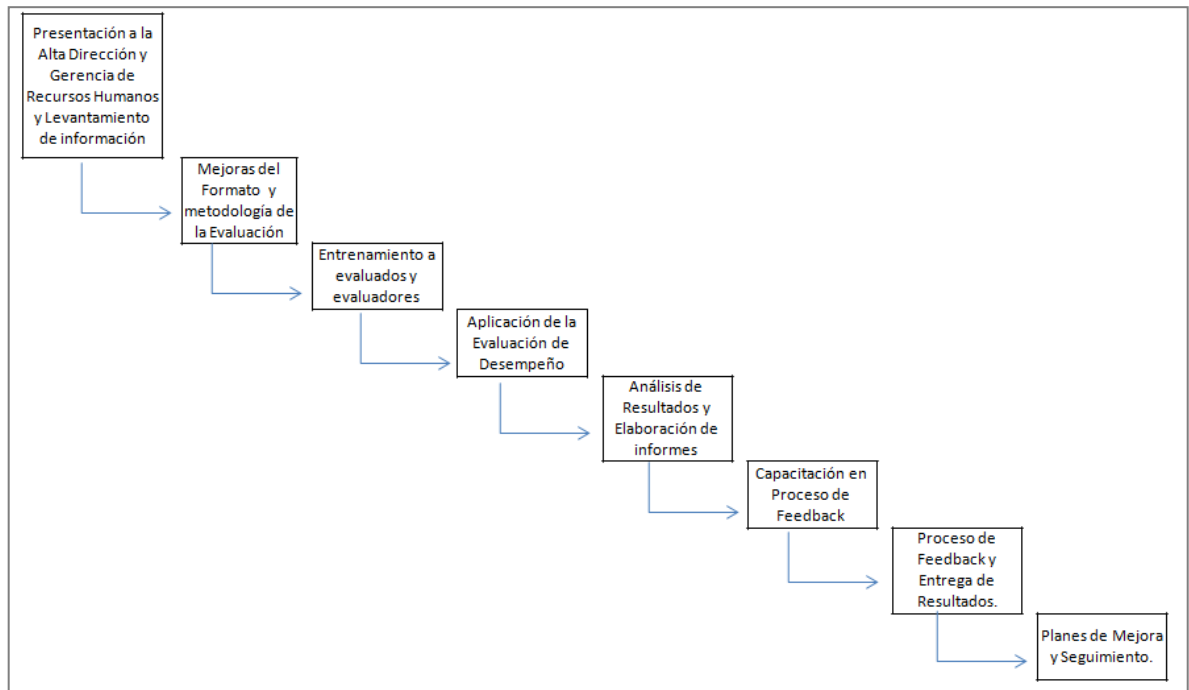
Se consignaron un conjunto de acciones a emprender que son integrales y se aplican a las diversas aristas y protagonistas del proceso:

- Brindar información de las competencias evaluadas a la plana gerencial local.
- Establecer conceptos objetivos de conductas.
- Alinear el instrumento a las indicaciones de la casa matriz.
- Realizar la evaluación de 180°, obteniendo percepciones desde diversos ángulos y brindando información relevante de las conductas que conforman las competencias (evaluación del jefe directo, autoevaluación y evaluación del par).
- Realizar un programa directo de capacitación sobre el desarrollo del instrumento.
- Desarrollar un proceso de *feedback* integral que aborde resultados cuantificables y calificables.

Las posiciones líderes del área comercial a evaluar son las siguientes:

- Gerente de Zona.
- Gerente de Producto.

Gráfico 4. Flujo del proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia, 2014.

2. Programa de desarrollo

El proceso empezará con una etapa de planificación donde se consideren los recursos y tiempos a involucrarse, la revisión de la información, la elaboración del instrumento adaptado al país (con propuestas de niveles y dominios en las competencias), la fase a aplicación, el análisis de resultados, el *feedback* y el seguimiento.

En la primera parte se hará una evaluación por objetivos y una entrevista realizada al gerente comercial, donde se brinde información del Plan Estratégico y objetivos de cada uno de los gerentes y los pasos para llegar al objetivo general.

En esta etapa se analizan los objetivos logrados por semestre versus lo esperado y determinado según el planeamiento estratégico.

La intención de esta etapa es visualizar el cumplimiento de los objetivos celebrados y determinar las brechas cuantificables encontradas para emprender nuevos compromisos de cumplimiento.

Las fechas aproximadas de evaluación son junio del 2014 (primera prueba) y diciembre del 2014 (segunda prueba). Los responsables de la ejecución serían el gerente de Recursos Humanos y el gerente comercial.

El presupuesto para el desarrollo de la evaluación del desempeño y las capacitaciones provienen del centro de costos del área comercial de la empresa farmacéutica.

Tabla 11. Planificación

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	FECHA (DEADLINE)	RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	Nro Horas	META	FECHA 1	FECHA 2	FECHA 3	FECHA 4	FECHA 5	FECHA 6
Taller de Presentación	Presentación del programa, objetivos y tiempos	1 día	Consultores	Promover la importancia de cada proyecto	% de asistencia de evaluadores % de nota aprobatoria en base a encuestas	3	100%	X					
Taller de Sensibilización	Definir la importancia de realizar la gestión de desempeño	1 día	Consultores	Involucrar a los participantes, hacia una gestión de desempeño, promoviendo, las habilidades blandas, como factores que definen el éxito de una gestión	% Satisfacción de usuarios	4	100%	X					
Capacitación sobre Competencias	Ejecutar la capacitación sobre competencias, conceptos, conductas y aplicación de la herramienta	1 día	Consultores	Aboradará el concepto de competencias, casos de éxito, se presentarán las competencias sobre las cuales evaluarse, instrumento y se entrenará en el desarrollo del mismo	% Satisfacción de usuarios % De evaluaciones realizadas	4	100%		X				
Taller de Feedback	Identificar que tipo de estudio les gustaría tener, poniendo como parametro horarios de trabajo, entre otras restricciones. Establecer alianzas con instituciones educativas, de acuerdo al diagnóstico anterior. Elaborar Plan de Comunicación. Realizar seguimiento al programa.	1 semana	Consultores	Se realizará en 2 fases, la primera brindará una introducción sobre la importancia del feedback, se realizará antes de la aplicación y se hará en grupo. La segunda será culminada la evaluación y con los resultados obtenidos, será personalizado y pretende capacitarlos, a fin de que aborden eficientemente esta etapa	% de Feedback realizados	6	100%			X			

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	FECHA (DEADLINE)	RESPONSABLE	OBJETIVO	INDICADOR	Nro Horas	META							
Aplicación del Instrumento	Fase de Desarrollo de la Evaluación 180°	1 semana	Consultores	Etapa de desarrollo del instrumento, la misma se realizará de 180°, donde participarán el gerente general, pares y autoevaluación. Los resultados se procesarán a través de instrumentos de cálculo, respetando los lineamientos y valorizaciones de la casa matriz.	% de Evaluaciones realizadas		100%				X			
Desarrollo del Feedback	Etapa de Transmisión de Resultados y consolidación de nuevos compromisos	1 semana	Consultores, Gerente General, Gerente de Recursos Humanos	En esta etapa luego de definidos los resultados, se procede a la comunicación de los mismos al evaluado, esto será realizado por el jefe directo, procurando se promueva una línea de mejora en el desempeño del evaluado y con esto celebrar un compromiso donde al haberse identificado oportunidades de mejora se procederá a la acción sobre las mismas	% de Participantes del Proceso		100%				X			
Presentación de Informe de Resultados	Etapa de elaboración y presentación de informe de resultados	1 semana	Consultores	Brindar informes de gestión con los resultados obtenidos en el proyecto	Cumplimiento		100%				X			

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la segunda parte se hace una evaluación por competencias. Las competencias utilizadas son las que utiliza la casa matriz adaptadas a nuestro lenguaje. Estas han sido aplicadas en toda su dimensión al grupo de gerentes. Se les define como un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional.

Definido el perfil de competencias de los gerentes, se evaluará sobre las siguientes competencias:

- Creativo innovador.
- Impacto e influencia.
- Comunicación efectiva.
- Orientación a resultados.
- Pensamiento sistémico.
- Liderazgo.

Cada una de las competencias, serán evaluadas de acuerdo a determinadas conductas que las caracterizan. El evaluador colocará un número referenciando el dominio del cumplimiento de la competencia por el evaluado tal y como sigue:

- Valor 1: No se aprecia manejo de la competencia.
- Valor 2: De vez en cuando apreciamos el manejo de la competencia.
- Valor 3: Frecuentemente apreciamos el manejo de la competencia.
- Valor 4: Domina la competencia.

Se realizará una evaluación de 180° donde cada gerente será evaluado por:

- Jefe directo: gerente comercial.
- Pares: gerentes de otras áreas.
- Autoevaluación.

3. Análisis de propuesta de la evaluación del desempeño adaptada

La propuesta presentada para el estudio denota importantes factores de diferenciación y que agregan valor:

- El nuevo modelo no se compone por las evaluaciones de valores y potencial, dado que no brindan un valor complementario a las competencias.
- Permite agregar comentarios cualitativos.
- Posee preguntas que abordan las fortalezas y las oportunidades de mejora.
- Da la oportunidad a que el evaluado brinde información sobre su desempeño a través de la autoevaluación.
- Se ha enfocado el estudio a los puestos transversales del área comercial, cuya importancia radica en el poder de facturación, comercialización y distribución de productos, procesos necesarios para la existencia de la compañía.
- Realizar este proceso implicó la necesidad de capacitaciones internas que fueron beneficiosas tanto para el área de Desarrollo de Personas como para los colaboradores del área comercial.
- Se realizaron capacitaciones sobre el *feedback* tanto para jefes como para evaluados, y esto permitió un proceso fluido, recíproco, con compromisos de mejoras activos.
- Se inicia una nueva oportunidad de comunicación entre jefes y sus equipos.

En la tercera parte se propone el desarrollo de las siguientes actividades de capacitación:

- **Taller de presentación:** la actividad pretende abordar la intención de las consultoras sobre el presente proyecto, indicando las metas y tiempos a demandar.
- **Talleres de sensibilización:** esta actividad tiene como objetivo involucrar a los participantes hacia una gestión del desempeño promoviendo las habilidades blandas como factores que definan el éxito de una gestión.
- **Taller de capacitación sobre competencias, ejecución e importancia:** el taller abordará el concepto de competencias y casos de éxito. Se presentarán las competencias a evaluar y al instrumento y también se entrenará respecto a su desarrollo.
- **Taller de *feedback*:** se realizará en dos fases. La primera brindará una introducción sobre la importancia del *feedback* (se realizará antes de la aplicación y se hará en grupo). La segunda se hará con los resultados obtenidos una vez culminada la evaluación (será personalizada y tendrá como objetivo capacitar par que aborden eficientemente esta etapa).

La medición del sistema será semestral. Empieza con la fase de difusión y capacitación de la Gerencia de Recursos Humanos hacia los evaluadores y evaluados.

La cuarta parte será aplicativa. Es la etapa de desarrollo del instrumento que se realizará en 180°. Participarán el gerente general, los pares y se hará una autoevaluación. Los resultados se procesarán a través de instrumentos de cálculo, respetando los lineamientos y valorizaciones de la casa matriz.

La quinta parte será del *feedback*. Luego de definirse los resultados, el jefe directo (gerente comercial) procederá a la comunicación de estos al evaluado. Procurará que se promueva una línea de mejora en el desempeño del evaluado para celebrar un compromiso. Al haberse identificado las oportunidades de mejora, se podrá proceder a llevar a cabo acciones concretas.

La retroalimentación es una fuente de información muy precisa acerca del resultado del desempeño; de lo contrario, los colaboradores podrían recurrir a otras fuentes de información relativas al desempeño menos precisas y confiables.

Según la Asociación de Buenos Empleadores (2010), la retroalimentación sirve de dirección y de guía. Debido a una falta de retroalimentación en el desempeño, los colaboradores no conocen cómo es su rendimiento ni tampoco qué aspectos deben cambiar o mejorar.

Etapas:

- En el presente estudio la retroalimentación se dará por parte del gerente comercial, quien dará a conocer los resultados a cada uno de los involucrados.
- En el acto se propondrá un compromiso con firma de por medio sobre los puntos a mejorar del evaluado.
- La Gerencia de Recursos Humanos diseñará el Plan de Desarrollo y Capacitación para cada uno de los gerentes a fin de mejorar las observaciones. Se adjuntará el monitoreo de mejoras para la siguiente evaluación (diciembre del 2014).

En la sexta parte se hará el seguimiento. Entre las diversas acciones a implementarse, la organización proveerá sesiones de *coaching* para realizar un acompañamiento oportuno al proceso de mejora de los gerentes y enfocarse en las mejoras de habilidades y comportamientos que impactan directamente en la capacidad para entregar y responder a objetivos propios del negocio.

Se contará con la colaboración de un *coach* certificado externo y el monitoreo de parte del gerente comercial y el gerente de Recursos Humanos.

Tabla 12. Formato de evaluación propuesto

DESEMPEÑO GENERAL

Estimado(a), sírvase completar la siguiente información previa al plan de acción.

NOMBRE Y APELLIDOS: JEFE DIRECTO:
 CARGO Y ÁREA: PERIODO

NIVEL FUNCIONAL (¿Qué actividades realiza?)

Realizar las acciones promocionales y de introducción de los productos de la UN FARMA, desarrollando las estrategias de marketing propuestas y cultivando las relaciones con los clientes claves ; para alcanzar y sobrepasar los objetivos planteados de ventas, consolidando y fidelizando los mercados conquistados, teniendo siempre la premisa de desarrollar nuevos mercados y/o nuevas oportunidades de negocio.

a) Funciones: (DESCRIPCIÓN DEL PUESTO)

Marque con una X el nivel de desempeño de las funciones:

1. Crear los lineamientos generales para los planes de marketing, de apertura de mercado y comercialización para los productos de la unidad de negocio, supervisando su cumplimiento para alcanzar los resultados de la organización
2. Monitorear el mercado permanentemente de tal manera de poder adaptar sus planes de marketing a las tendencias del mismo
3. Gestión de la inversión del presupuesto de la unidad de negocio, velando porque la rentabilidad de las mismas lleguen o superen las metas de la organización a nivel local y corporativo
4. Construir un ambiente de trabajo donde la comunicación, feedback y coaching entre los miembros de la unidad de negocio sea algo natural y permita alcanzar los resultados de la organización
5. Coordinar los procesos de Inteligencia de Marketing y Business Intelligence, de acuerdo a los objetivos corporativos sobre explotación de información del mercado
6. Reportar periódicamente los resultados de las ventas de la unidad de negocios en el comité de gerencia y a la gerencia corporativa, con la finalidad de obtener retroalimentación y benchmarking de su actividad
7. Desarrollar y planificar las estrategias y acciones que permitan: mayores ventas en los mercados identificados, generar fidelización de marca y lanzamiento de los nuevos productos asignados y blindaje frente a la competencia.
8. Supervisar la rentabilidad de los productos tanto nuevos como ya existentes a su cargo, analizando tendencias y comparandolo con el forecasting para que se ajuste a las metas propuestas.
9. Proponer planes de mejora en los procesos de marketing y comercialización de los productos de la unidad de negocio.
10. Tomar contacto y crear alianzas estratégicas con clientes claves y líderes de opinión en los canales comerciales.

A	B	C

a) Metas/Objetivos/Indicadores: Se mide su resultados con los indicadores descritos en la descripción de puesto.

Marque con una X el Nivel de avance en el cumplimiento de Objetivos:

	% de Cumplimiento
1. Venta Real / Gasto del Producto	
2. Venta Real / Venta Planificada	
3. Market share del producto en el mercado.	

A	B	C

NIVEL COMPORTAMENTAL (¿Cómo realiza su trabajo?)

a) COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL PUESTO (Descripción del Puesto)	DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA	COMENTARIOS ¿Realiza las acciones? ¿En qué situación? ¿Cómo? ¿Qué resultados obtiene?	A	B	C
ORGANIZACIÓN	Prioriza de forma adecuada las distintas tareas a realizar en función de su importancia y urgencia.				
NEGOCIACIÓN	Generar negociaciones positivas, que puedan convertirse en constantes acuerdos exitosos.				
APRENDIZAJE CONTINUO	Busca oportunidades de aprendizaje para el fortalecimiento de sus capacidades.				

b) COMPETENCIAS CORPORATIVAS	COMPORTAMIENTOS (NIVEL 1, P. REVIEW)	PUNTAJE	COMENTARIOS Indicar situaciones específicas	A	B	C
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.	Fomenta en el equipo la exploración de vías alternas para resolver situaciones, optimizar procesos y lograr los objetivos					
	Realiza <i>benchmarking</i> , se mantiene actualizado con las nuevas tendencias y las transmite.					
	Facilita espacios y genera acciones para la concreción de nuevas ideas.					
IMPACTO E INFLUENCIA.	Fomenta el análisis de los éxitos y desaciertos como motor de nuevas ideas.					
	Demuestra interés en lo que el otro dice.					
	Genera empatía con el interlocutor.					
	Argumenta de manera clara sus puntos de vista. Muestra consistencia en el planteamiento de sus ideas.					
COMUNICACIÓN ASERTIVA.	Utiliza un lenguaje adecuado a su interlocutor y verifica la comprensión del mensaje.					
	Practica la "escucha activa".					
	Presta atención al lenguaje no verbal.					
ORIENTACIÓN A RESULTADOS.	Realiza el trabajo adecuadamente, bajo estándares de calidad establecidos.					
	Procura contar con la disponibilidad de los recursos necesarios para el logro de la gestión.					
	Coopera con el cumplimiento de los objetivos del área.					
	Agrega valor a los procesos con los cuales se vincula.					
PENSAMIENTO SISTÉMICO.	Desglosa los problemas, reconociendo las partes que lo componen.					
	Identifica relaciones entre los problemas y situaciones.					
	Entiende su contribución individual y su impacto al negocio.					
LIDERAZGO.	Promueve la efectividad dentro del equipo, delegando responsablemente, considerando capacidades.					
	Establece reglas claras y modela con el ejemplo.					
	Se ocupa por formar y desarrollar a su equipo, brindando <i>feedback</i> de manera frecuente.					
	Flexibiliza su estilo de liderazgo para adaptarse a la persona, grupo o situación.					

COMENTARIOS GENERALES

¿Cuál es el talento del colaborador(a)? Acciones que realiza con un mejor performance y con resultados óptimos	
¿Qué aspectos requiere mejorar, aprender o desarrollar? ¿En qué nivel se encuentran? Para desenvolverse mejor en su posición y/o posiciones futuras	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información de empresa farmacéutica estudiada, 2015.

4. Resultados de la evaluación

De acuerdo a la evaluación se encontraron las siguientes brechas:

Puesto: Gerente de Zona (nivel 2):

Propósito: transmitir la estrategia de la Gerencia de Producto y procurar su desarrollo en el campo de trabajo, supervisando los resultados y consolidando la identidad del grupo con la organización, alcanzando y sobrepasando los objetivos de fidelización y ventas planteados.

Tabla 13. Gerente de Zona A

Competencias corporativas	EVALUADORES			Promedio por competencia	Nivel
	Jefe directo	Autoevaluación	Par		
Creativo innovador	2,50	3,00	1,50	2,33	En desarrollo
Impacto e influencia	2,75	2,25	1,75	2,25	En desarrollo
Comunicación asertiva	2,50	2,17	1,83	2,17	En desarrollo
Orientación a resultados	2,75	2,50	2,25	2,50	En desarrollo
Pensamiento sistémico	2,75	3,00	2,00	2,58	En desarrollo
Liderazgo	2,60	2,40	2,00	2,33	En desarrollo
TOTAL	2,64	2,55	1,89		

PROMEDIO TOTAL	2,36
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3,1 a 4	Dominio de la competencia
De 2,1 a 3	Competencia en desarrollo
De 1,1 a 2	Bajo dominio de la competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
La evaluada entiende el impacto que tiene para el negocio la contribución del equipo.	La evaluada debe mejorar las competencias de comunicación asertiva, asegurando que su discurso sea consistente con sus ideas y acciones, a través de los medios verbales y no verbales que utiliza.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Reto del gerente de Zona A: en este caso, tiene todas las competencias en desarrollo. Por tanto, necesita un mayor soporte de su jefe directo o de un par con mayor experiencia, a fin de cumplir los objetivos asignados.

Tabla 14. Gerente de Zona B

Competencias corporativas	EVALUADORES			Promedio por competencia	Nivel
	Jefe directo	Autoevaluación	Par		
Creativo innovador	3,50	3,25	2,75	3,17	Dominio
Impacto e influencia	3,50	3,25	3,75	3,50	Dominio
Comunicación asertiva	3,50	3,00	3,67	3,39	Dominio
Orientación a resultados	3,75	3,25	3,00	3,33	Dominio
Pensamiento Sistémico	4,00	3,00	3,50	3,50	Dominio
Liderazgo	3,40	3,20	3,40	3,33	Dominio
TOTAL	3,61	3,16	3,34		

PROMEDIO TOTAL	3,37
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3,1 a 4	Dominio de la competencia
De 2,1 a 3	Competencia en desarrollo
De 1,1 a 2	Bajo dominio de la competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
La evaluada entiende el impacto que tiene para el negocio la contribución del equipo y se comunica asertivamente, asegurando que su discurso sea consistente con sus ideas y acciones, a través de los medios verbales y no verbales que utiliza.	La evaluada puede seguir desarrollando la competencia de creatividad e innovación, fomentando el análisis de los éxitos y desaciertos, como motor de nuevas ideas.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

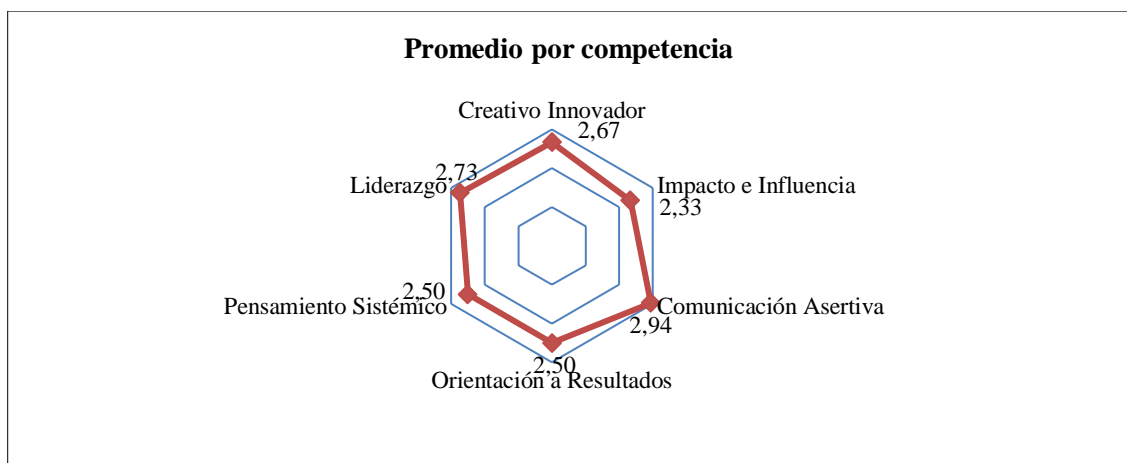
Reto del gerente de Zona B: en este caso, tiene todas las competencias en un nivel de dominio adecuado, lo cual coincide con sus resultados cuantitativos de la línea.

Tabla 15. Gerente de Zona C

Competencias corporativas	EVALUADORES			Promedio por competencia	Nivel
	Jefe directo	Autoevaluación	Par		
Creativo innovador	2,50	3,00	2,50	2,67	En desarrollo
Impacto e influencia	2,25	2,25	2,50	2,33	En desarrollo
Comunicación asertiva	2,50	2,83	3,50	2,94	En desarrollo
Orientación a resultados	2,50	2,50	2,50	2,50	En desarrollo
Pensamiento Sistémico	2,25	2,75	2,50	2,50	En desarrollo
Liderazgo	2,20	3,00	3,00	2,73	En desarrollo
Competencias corporativas	2,37	2,72	2,75		

PROMEDIO TOTAL	2,61
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3,1 a 4	Dominio de la competencia
De 2,1 a 3	Competencia en Desarrollo
De 1,1 a 2	Bajo Dominio de la Competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
La evaluada al expresarse toma en cuenta el contexto, el mensaje y a quién va dirigido.	La evaluada puede mejorar la competencia de impacto e influencia, buscando y detectando alternativas para lograr el apoyo para la concreción de sus ideas.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

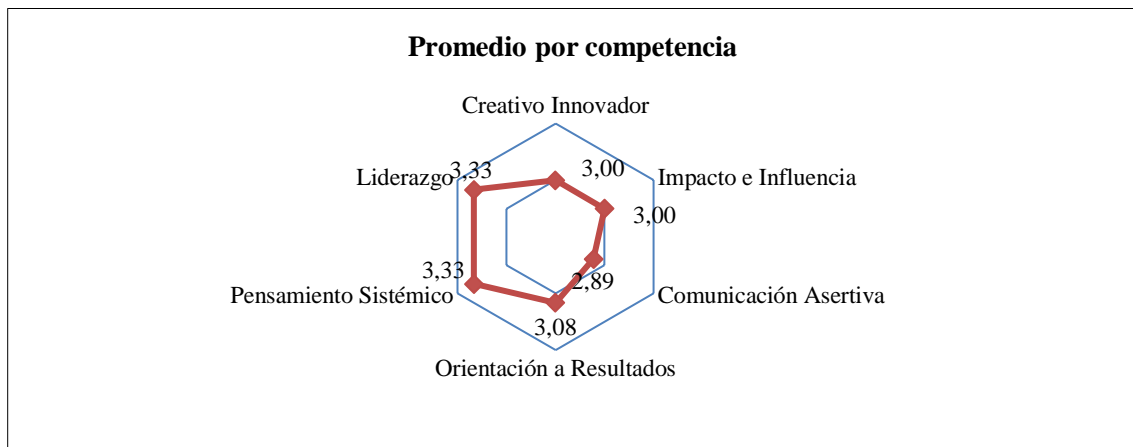
Reto del gerente de Zona C: en este caso, tiene todas las competencias en desarrollo. Por lo tanto, necesita un mayor soporte de su jefe directo o de un par con mayor experiencia, a fin de cumplir los objetivos asignados.

Tabla 16. Gerente de Zona D

Competencias Corporativas	EVALUADORES			Promedio por Competencia	Nivel
	Jefe Directo	Autoevaluación	Par		
Creativo Innovador	3.25	2.75	3.00	3.00	Competencia en Desarrollo
Impacto e Influencia	3.00	2.75	3.25	3.00	Competencia en Desarrollo
Comunicación Asertiva	3.17	2.83	2.67	2.89	Competencia en Desarrollo
Orientación a Resultados	3.25	2.50	3.50	3.08	Competencia en Desarrollo
Pensamiento Sistémico	3.50	3.00	3.50	3.33	Dominio de la Competencia
Liderazgo	3.60	3.00	3.40	3.33	Dominio de la Competencia
TOTAL	3.29	2.81	3.22		

PROMEDIO TOTAL	3.11
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3.1 a 4	Dominio de la Competencia
De 2.1 a 3	Competencia en Desarrollo
De 1.1 a 2	Bajo Dominio de la Competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
El evaluado promueve la efectividad dentro del equipo, delegando y estableciendo reglas claras. Entiende y comunica el impacto que tiene para el negocio la contribución del equipo.	La evaluada puede seguir desarrollando la competencia de comunicación asertiva, impacto e influencia, así como su creatividad e innovación.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

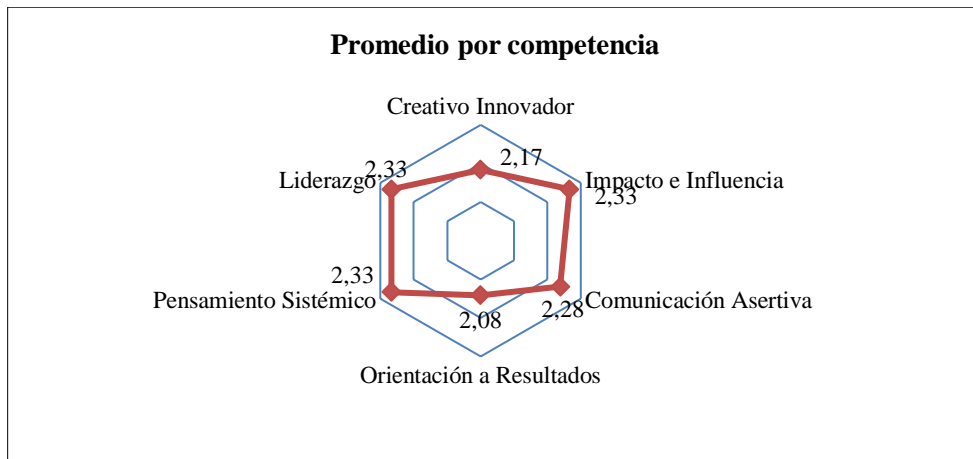
Reto del gerente de Zona D: mejorar la competencia de comunicación asertiva, ya que las demás competencias se encuentran en un nivel adecuado. Requiere desarrollar su nivel de manejo de conversaciones teniendo en cuenta la empatía y escucha activa. Esto le permitirá generar una interacción más positiva y productiva con el equipo.

Tabla 17. Gerente de Zona E

Competencias corporativas	EVALUADORES			Promedio por competencia	Nivel
	Jefe directo	Autoevaluación	Par		
Creativo innovador	2,25	2,50	1,75	2,17	En desarrollo
Impacto e influencia	2,25	3,00	1,75	2,33	En desarrollo
Comunicación asertiva	2,33	2,50	2,00	2,28	En desarrollo
Orientación a resultados	2,25	2,00	2,00	2,08	En desarrollo
Pensamiento sistémico	2,25	2,75	2,00	2,33	En desarrollo
Liderazgo	2,40	2,40	2,20	2,33	En desarrollo
TOTAL	2,29	2,53	1,95		

PROMEDIO TOTAL	2,25
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3,1 a 4	Dominio de la competencia
De 2,1 a 3	Competencia en desarrollo
De 1,1 a 2	Bajo dominio de la competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
El evaluado involucra proactivamente a sus colaboradores en los diversos procesos del área tomando en cuenta sus aportes individuales.	El evaluado obtiene su puntaje más bajo en la competencia orientación a resultados.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

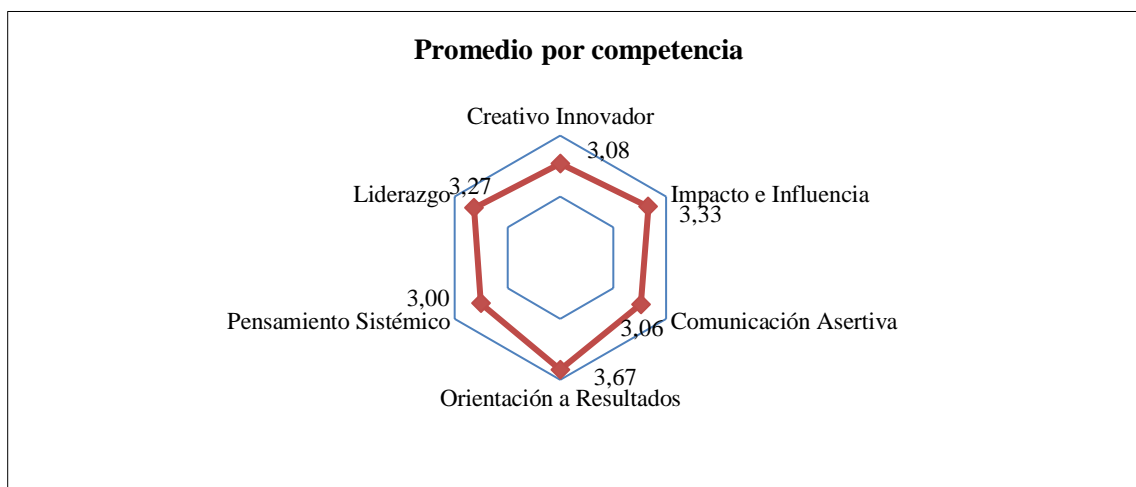
Reto del gerente de Zona E: en este caso, tiene todas las competencias en desarrollo. Por lo tanto, a fin de cumplir los objetivos asignados, necesita un mayor soporte de su jefe directo o de un par con mayor experiencia.

Tabla 18. Gerente de Zona F

Competencias corporativas	EVALUADORES			Promedio por Competencia	Nivel
	Jefe directo	Autoevaluación	Par		
Creativo innovador	2,75	3,50	3,00	3,08	Dominio
Impacto e influencia	3,00	3,25	3,75	3,33	Dominio
Comunicación asertiva	3,00	3,33	2,83	3,06	Dominio
Orientación a resultados	3,50	3,50	4,00	3,67	Dominio
Pensamiento sistémico	3,00	3,25	2,75	3,00	Competencia
Liderazgo	3,60	3,00	3,20	3,27	Dominio
TOTAL	3,14	3,31	3,26		

PROMEDIO TOTAL	3,23
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3,1 a 4	Dominio de la competencia
De 2,1 a 3	Competencia en desarrollo
De 1,1 a 2	Bajo dominio de la competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
El evaluado se responsabiliza por que su equipo haga en tiempo y forma, asegurando la calidad y los costos para maximizar el rendimiento de los recursos a su disposición.	El evaluado puede involucrar más proactivamente a sus colaboradores en los diversos procesos de pensamiento capitalizando los aportes individuales.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Reto del gerente de Zona F: en este caso, tiene todas las competencias en un nivel de dominio adecuado.

Puesto: Gerente de Producto (nivel 3)

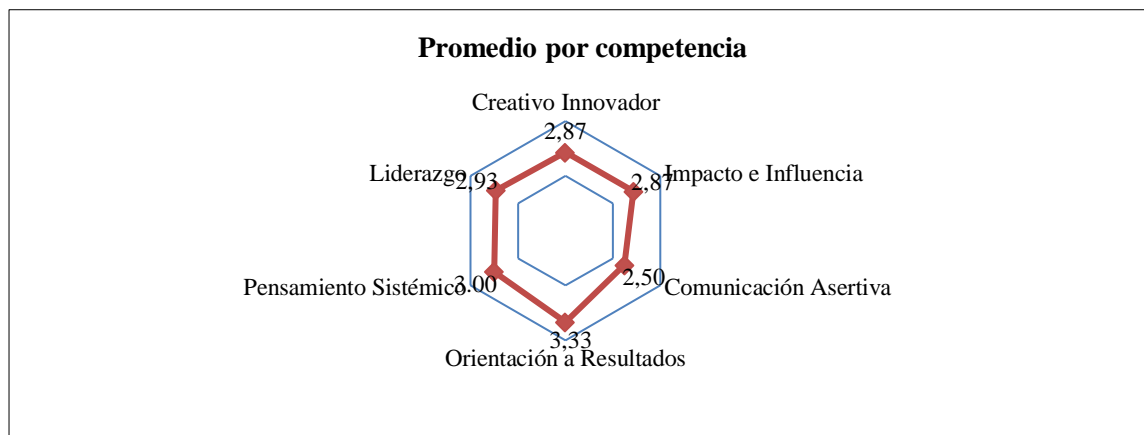
Propósito: diseñar, implementar y garantizar el cumplimiento de los planes estratégicos de marketing de los productos de la unidad de negocio asignados a su responsabilidad, identificando nuevas oportunidades en el mercado.

Tabla 19. Gerente de Producto A

Competencias corporativas	EVALUADORES			Promedio por Competencia	Nivel
	Jefe directo	Autoevaluación	Par		
Creativo innovador	2,80	3,00	2,80	2,87	En desarrollo
Impacto e influencia	2,80	3,00	2,80	2,87	En desarrollo
Comunicación asertiva	3,00	2,50	2,00	2,50	En desarrollo
Orientación a resultados	3,25	3,75	3,00	3,33	En desarrollo
Pensamiento sistémico	3,00	3,00	3,00	3,00	En desarrollo
Liderazgo	3,00	3,00	2,80	2,93	En desarrollo
TOTAL	2,98	3,04	2,73		

PROMEDIO TOTAL	2,92
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3,1 a 4	Dominio de la competencia
De 2,1 a 3	Competencia en desarrollo
De 1,1 a 2	Bajo dominio de la competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
La evaluada genera sinergias entre equipos para la obtención de resultados que superen los estándares establecidos.	La evaluada debe mejorar la comunicación de sus mensajes e ideas para lograr persuadir a sus interlocutores.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

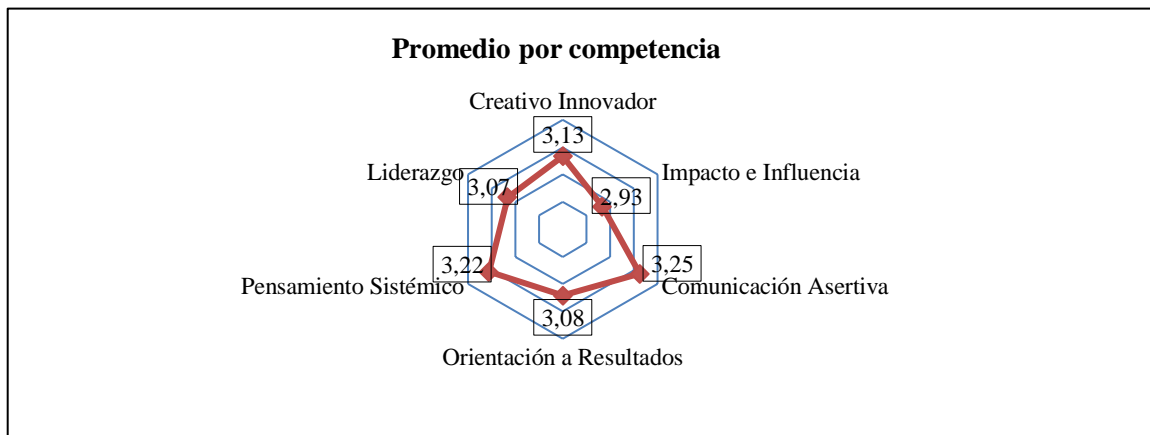
Reto del gerente de Producto A: desarrollar la competencia de creatividad e innovación para la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado. Asimismo, implementar las competencias de impacto e influencia y comunicación asertiva para relacionarse con sus *stakeholders*.

Tabla 20. Gerente de Producto B

Competencias corporativas	EVALUADORES			Promedio por competencia	Nivel
	Jefe directo	Autoevaluación	Par		
Creativo innovador	3,00	3,40	3,00	3,13	Dominio
Impacto e influencia	3,00	3,00	2,80	2,93	Dominio
Comunicación asertiva	3,50	3,25	3,00	3,25	Dominio
Orientación a resultados	3,25	2,75	3,25	3,08	Dominio
Pensamiento sistémico	3,33	3,00	3,33	3,22	Dominio
Liderazgo	3,20	3,00	3,00	3,07	Dominio
TOTAL	3,21	3,07	3,06		

PROMEDIO TOTAL	3,11
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3,1 a 4	Dominio de la competencia
De 2,1 a 3	Competencia en desarrollo
De 1,1 a 2	Bajo dominio de la competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
La evaluada fomenta la aplicación de diferentes técnicas de análisis para identificar y evaluar posibles soluciones, estableciendo propuestas y considerando variables del mercado. Utiliza la comprensión y el conocimiento de las dinámicas subyacentes en los equipos para conseguir compromiso, comunicando logros y dificultades de los procesos.	La evaluada debe mejorar su nivel de impacto e influencia.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

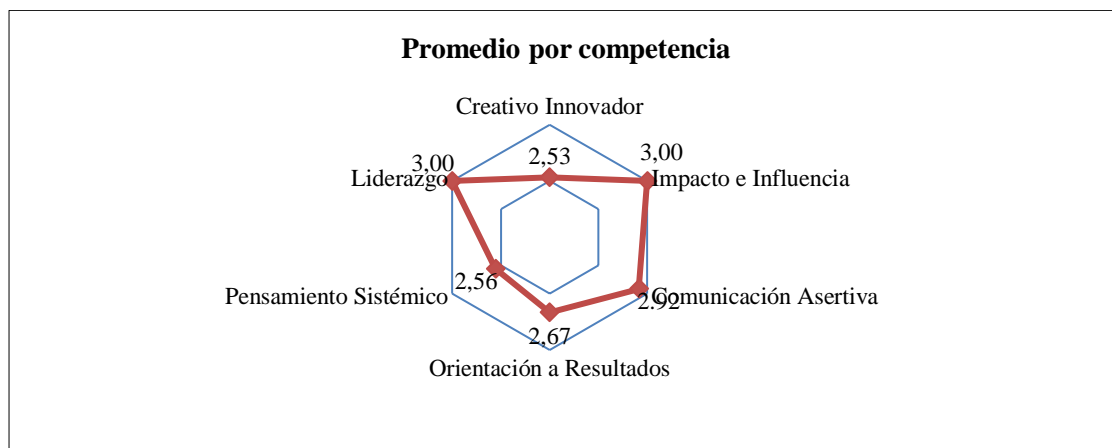
Reto del gerente de Producto B: mejorar la competencia de impacto e influencia, ya que las demás competencias se encuentran en un nivel adecuado. Requiere mayor exposición, lo cual le permitirá demostrar sus capacidades para el logro de objetivos.

Tabla 21. Gerente de Producto C

Competencias corporativas	EVALUADORES			Promedio por competencia	Nivel
	Jefe directo	Autoevaluación	Par		
Creativo innovador	2,40	3,00	2,20	2,53	En desarrollo
Impacto e influencia	3,20	2,80	3,00	3,00	En desarrollo
Comunicación asertiva	3,00	2,75	3,00	2,92	En desarrollo
Orientación a resultados	3,00	2,75	2,25	2,67	En desarrollo
Pensamiento sistémico	2,67	3,00	2,00	2,56	En desarrollo
Liderazgo	3,60	3,20	2,20	3,00	En desarrollo
TOTAL	2,98	2,92	2,44		

PROMEDIO TOTAL	2,78
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3,1 a 4	Dominio de la competencia
De 2,1 a 3	Competencia en desarrollo
De 1,1 a 2	Bajo dominio de la competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
En desarrollo su liderazgo e influencia dentro del equipo.	El evaluado debe de fomentar más situaciones de <i>benchmarking</i> en el mercado y red de contactos. También debe enfocarse en el logro de resultados y promover mayor creatividad e innovación.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

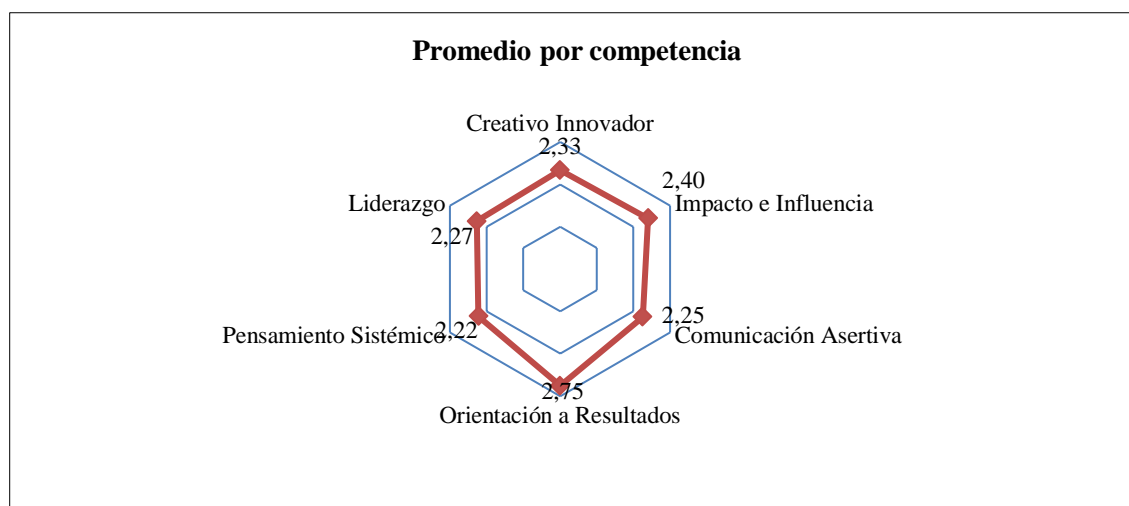
Reto del gerente de Producto C: mejorar la competencia de creatividad e innovación, así como pensamiento sistémico, comunicación asertiva y orientación a resultados. En este caso, tiene cuatro competencias en un nivel en vías de desarrollo. Por lo tanto, necesitará un mayor soporte de su jefe directo o de un par con mayor experiencia.

Tabla 22. Gerente de Producto D

Competencias corporativas	EVALUADORES			Promedio por competencia	Nivel
	Jefe directo	Autoevaluación	Par		
Creativo innovador	2,60	2,60	1,80	2,33	En desarrollo
Impacto e influencia	2,40	2,80	2,00	2,40	En desarrollo
Comunicación asertiva	2,25	3,00	1,50	2,25	En desarrollo
Orientación a resultados	3,00	3,00	2,25	2,75	En desarrollo
Pensamiento sistémico	2,33	3,00	1,33	2,22	En desarrollo
Liderazgo	2,60	2,80	1,40	2,27	En desarrollo
TOTAL	2,53	2,87	1,71		

PROMEDIO TOTAL	2,37
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3,1 a 4	Dominio de la competencia
De 2,1 a 3	Competencia en desarrollo
De 1,1 a 2	Bajo dominio de la competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
Desafía el <i>status quo</i> .	El evaluado debe de fomentar la aplicación de diferentes técnicas de análisis para identificar y evaluar posibles soluciones, estableciendo propuestas y considerando variables del mercado.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

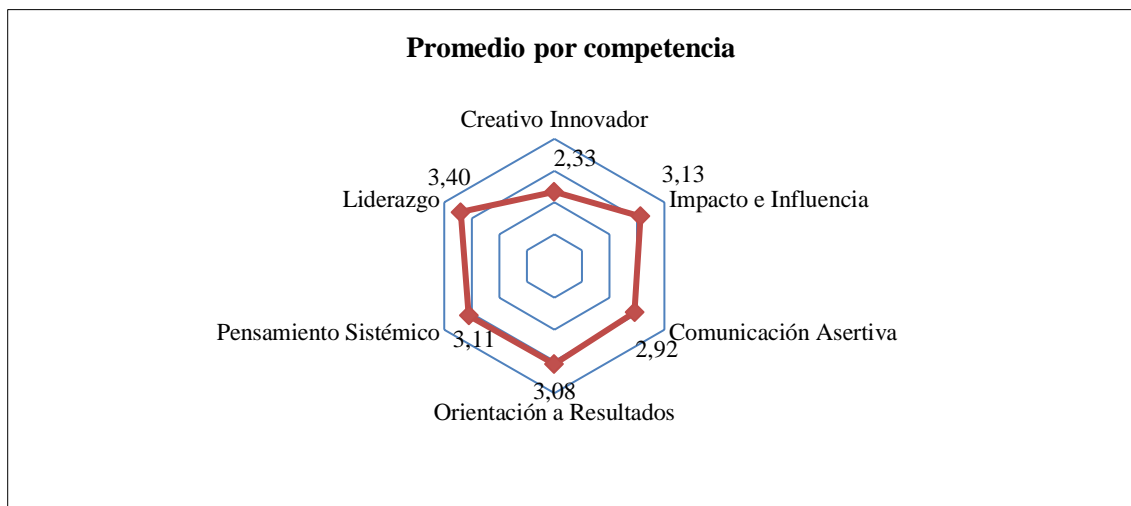
Reto del Gerente de Producto D: en este caso, tiene todas las competencias en desarrollo. Por lo tanto, a fin de cumplir los objetivos asignados, necesita un mayor soporte de su jefe directo o de un par con mayor experiencia.

Tabla 23. Gerente de Producto E

Competencias corporativas	EVALUADORES			Promedio por competencia	Nivel
	Jefe directo	Autoevaluación	Par		
Creativo innovador	2,40	2,60	2,00	2,33	En desarrollo
Impacto e influencia	3,40	3,00	3,00	3,13	En desarrollo
Comunicación asertiva	3,00	2,75	3,00	2,92	En desarrollo
Orientación a resultados	3,25	3,00	3,00	3,08	En desarrollo
Pensamiento sistémico	3,33	3,00	3,00	3,11	En desarrollo
Liderazgo	4,00	3,00	3,20	3,40	En desarrollo
TOTAL	3,23	2,89	2,87		

PROMEDIO TOTAL	3,00
-----------------------	-------------

PUNTAJES	LEYENDA
De 3,1 a 4	Dominio de la competencia
De 2,1 a 3	Competencia en desarrollo
De 1,1 a 2	Bajo dominio de la competencia
1	No domina la competencia



Aspectos positivos	Aspectos de mejora
Muestra entusiasmo, inspira y alienta a otros a ir por más y tomar riesgos calculados (sean pares o colaboradores).	El evaluado debe de participar en foros, actualizaciones de temas y nuevas tendencias para incorporarlas en la organización.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Reto del gerente de Producto E: en este caso, requiere mejorar las competencias de creatividad e innovación y la comunicación asertiva para diseñar nuevas estrategias y comunicar adecuadamente sus objetivos.

5. Análisis general de resultados

Contamos con dos gerentes de Zona con todas las competencias en un nivel de dominio y dos con un nivel en desarrollo. Además, tenemos un gerente de Zona con mejoras en la comunicación asertiva.

Una propuesta óptima sería contar con un programa de *mentoring* en el cual los dos gerentes de Zona con dominio total de las competencias brinden apoyo a los dos gerentes de Zona que poseen todas sus competencias en desarrollo. Por otro lado, con el gerente de Zona D se propondría realizar un plan de mejora con el apoyo de su jefe directo.

En el caso de los gerentes de Producto, todos comparten el mismo nivel en orientación a resultados, lo cual indica que dominan la competencia.

A nivel individual, podemos encontrar que el gerente de Producto A debe mejorar las competencias de creatividad e innovación para la búsqueda de nuevas oportunidades de mercado. Asimismo, debe incrementar sus competencias de impacto e influencia y comunicación asertiva para relacionarse con sus *stakeholders*.

En el caso del gerente de Producto B, debe desarrollar la competencia de impacto e influencia, ya que las demás competencias se encuentran en un nivel adecuado. Requiere mayor exposición, lo cual le permitirá demostrar sus capacidades para el logro de objetivos.

El gerente de Producto C necesita incrementar la competencia de creatividad e innovación, así como el pensamiento sistémico, la comunicación asertiva y la orientación a resultados. Tiene cuatro competencias en un nivel en vías de desarrollo.

Con respecto al gerente de Producto D, tiene todas las competencias en desarrollo. Por tanto, a fin de cumplir los objetivos asignados, necesita un mayor soporte de su jefe directo o de un par con mayor experiencia.

Igualmente, el gerente de Producto E requiere mejorar las competencias de creatividad e innovación, así como la comunicación asertiva para diseñar nuevas estrategias y comunicar adecuadamente sus objetivos.

Gráfico 5. Matriz Desempeño-Potencial – Gerente de Producto

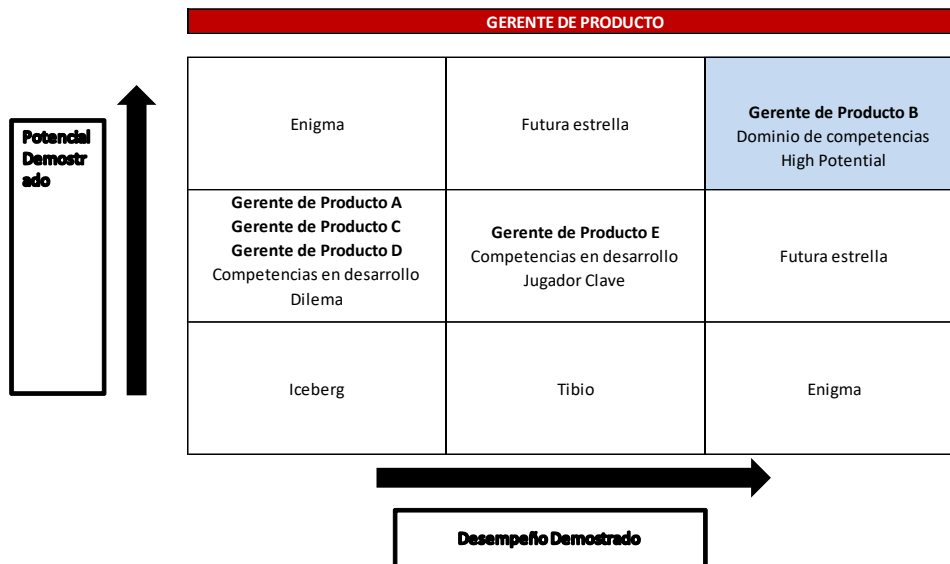
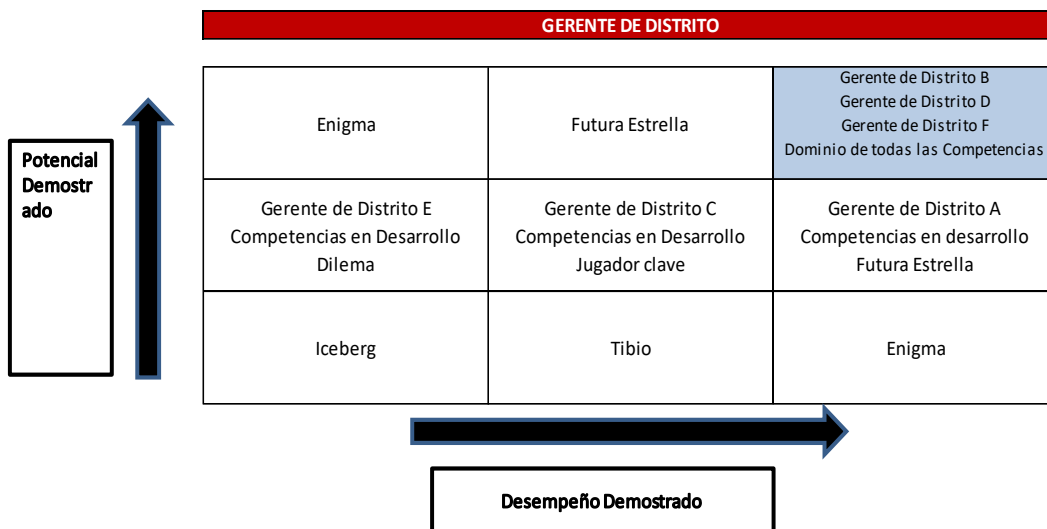


Gráfico 6. Matriz Desempeño-Potencial – Gerente de Distrito



Para ambos casos, la metodología empleada Nine box, permite ubicar de acuerdo a grado de potencial a los evaluados, como parte del estudio, los proyectamos hacia posiciones superiores al que ocupan.

Ubicamos a los evaluados, tomando en cuenta el puntaje de la evaluación de desempeño, así también, los puntajes de competencias afines al manejo del negocio como Liderazgo, Pensamiento Sistemico e Impacto e Influencia.

El análisis del puesto en sí, es otro factor que se utilizó para ubicarlos en los cuadrantes, estos fueron resultados, relacionados a facturación, manejo de equipo, impacto dentro de la organización y posición es clave en el negocio.

6. Planes de mejora

Es necesario considerar un plan de mejora y seguimiento, a fin de describir los resultados obtenidos y la manera que se desarrollarán en un determinado tiempo. El plan de mejora está dirigido al evaluado y el seguimiento de dicho plan tiene como responsable al jefe directo. Ambos acuerdan las acciones, se comprometen a ejecutarlo, revisarlo y, finalmente una vez terminado el plazo, se analizan los resultados logrados.

En este caso, Recursos Humanos realizará el control general del proceso del siguiente modo:

- **Asesoramiento al jefe directo del evaluado (en este caso al gerente comercial):** en dicha asesoría se le brindará información sobre la evaluación del desempeño del evaluado y se analizará la mejor forma de apoyarlo en su gestión.
- **Acciones que se generan entre el jefe directo y el evaluado:** ambos se reúnen y luego de llegar a acuerdos, completarán el formato de Plan de Mejora Individual. Este formato contempla los objetivos del puesto, las metas asignadas, los indicadores y el seguimiento, así como el nivel de competencias a desarrollar.
- **El consultor brindará soporte al jefe directo y al evaluado:** tomará el rol de monitor, a fin de que se logren los objetivos propuestos que se revisarán inicialmente de forma quincenal y posteriormente de forma mensual, para luego revisar los resultados en el plazo establecido.
- **El Plan de Mejora (enfocado a las acciones que realizará el evaluado):** será revisado por el jefe directo de acuerdo a los plazos establecidos por ambos. Asimismo, el consultor elaborará el Plan de Recomendaciones enfocado en las acciones que realizará el jefe directo, con el fin de brindar soporte a su colaborador evaluado.

Tabla 24. Plan de Desempeño de Mejora Individual

PLAN DE ACCIÓN

Estimado(a), en base a la retroalimentación realizada y los recursos metodológicos elegidos complete la siguiente información en la cual podrá plasmar las acciones y compromisos acordados entre usted y su colaborador para el mejor desarrollo de su desempeño:

NOMBRE Y APELLIDOS: JEFE DIRECTO:

CARGO Y ÁREA: FECHA DE INICIO: FECHA DE REVISIÓN:

COMPROMISOS / OBJETIVOS (Tus objetivos de desarrollo deben ser SMART – eEspecíficos, Medibles, Alcanzables, Realistas, en un Tiempo definido)	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS (Qué va a empezar a hacer, qué va a dejar de hacer)	PLAZO (Tiempo en que alcanzará el objetivo, cumplirá el compromiso)	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO (Describe hechos y/o indicadores pactados)	OBSERVACIONES

Nombre del colaborador:	Nombre del jefe directo:
Firma:	Firma:

RESULTADOS DEL PLAN DE ACCIÓN

Estimado(a), en base a la revisión del plan de acción complete la siguiente información en la cual podrá evaluar el cumplimiento de los compromisos acordados entre usted y su colaborador para el mejor desarrollo de su desempeño:

NOMBRE Y APELLIDOS:

JEFE DIRECTO:

CARGO Y ÁREA:

FECHA DE INICIO:

FECHA DE REVISIÓN:

COMPROMISOS / OBJETIVOS (Tus objetivos de desarrollo deben ser SMART – eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, Realistas, en un Tiempo definido)	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DE MEJORA PROPUESTAS (Qué va a empezar a hacer, qué va a dejar de hacer)	PLAZO (Tiempo en que alcanzará el objetivo, cumplirá el compromiso)	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO (Describa hechos y/o indicadores pactados)	EVALUACIÓN DE LA REVISIÓN FINAL			OBSERVACIONES
				A	B	C	

Nombre del colaborador:	Nombre del jefe directo:
Firma:	Firma:

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 25. Ejemplo de Plan de Recomendaciones

MONITOREO DE RECOMENDACIONES					
Recomendaciones		Cumplimiento		Frecuencia	Tiempo
1	Tablero de indicadores y seguimiento	si /no	25%	Revisar todos los lunes en reunión	10'
2	Hacer que el colaborador exponga sus tareas para ayudarlo a expresarse mejor, reforzando positivamente, ayudando a que se planteen soluciones y practicando la escucha activa.	si /no	25%	Reunión de inicio de semana cada vez que se actualice el tablero de indicadores	10'
3	Validar que se aterrice las tareas y verificar su planificación aclarar cualquier duda que no haya surgido en la reunión de asignación de tareas.	si /no	25%	Al día siguiente de las indicaciones	10'
4	Hacer seguimiento a la ejecución, tener hitos de revisión del avance, por ejemplo: a mitad del plazo para ver el avance	si /no	25%	Cumplir con la revisión del Gantt	10'
			100%		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los planes de mejora son importantes porque asegurarán la viabilidad del proyecto de mejora continua del evaluado. Van mucho más allá de registrar tareas asignadas, plantean realizar un seguimiento y monitoreo durante el plazo acordado. Ello nos provee una adecuada visibilidad sobre la situación del proceso para identificar oportunamente cualquier desviación contra lo planeado con el objetivo de tomar decisiones oportunas para corregirlas.

A continuación, las técnicas básicas que se utilizarán para este fin:

- **Reuniones:** con el jefe directo para revisar el progreso de su trabajo.
- **Revisiones:** de los resultados del plan de trabajo para validar que los avances sean reales y suficientes como para considerarlos completados.
- **Reportes:** serán reportes individuales del evaluado de acuerdo a una frecuencia especificada (quincenal, mensual, etc.).

7. Viabilidad

7.1 Viabilidad administrativa-decisional

Inicialmente el trabajo estaba dirigido a ejecutivos del comité que reportaban al gerente general. Sin embargo, se planteó redirigirlo a los ejecutivos del área comercial, debido a cambios administrativos en la organización.

7.2 Viabilidad procedimental

Los cambios indicados serán planteados para integrarlos al sistema. Una vez diseñados, se insertarán en un paquete de Office (Excel).

7.3 Viabilidad económico-financiera

El proyecto es viable económicamente por:

- **Cambios en el sistema:** con apoyo del área de Sistemas se calcularían las horas-hombre que costarían implementar los cambios.
- **Plan de Mejora:** horas-hombre para estructurar el plan y realizar las reuniones de seguimiento.

Conclusiones

- El estudio buscó determinar la efectividad de un procedimiento metodológico de evaluación dirigido a ejecutivos comerciales de un laboratorio farmacéutico. Según el análisis de resultados, se logró identificar el perfil de cada ejecutivo, junto con sus fortalezas y debilidades, además se utilizó una matriz *nine box* para gestionar el talento.
- Según estos resultados, se encontró que a diferencia de la evaluación de 90° (jefe directo a evaluado) que se realizaba en la organización, los ejecutivos tomaron mayor conciencia de sus fortalezas y oportunidades de mejora al realizar la autoevaluación. Gracias a ello tuvieron una predisposición más positiva durante la reunión de retroalimentación. Asimismo, al ampliar la evaluación al nivel de pares, algunos aspectos de mejora y fortalezas fueron validados por ellos, lo cual sirvió para que los evaluados reforzaran más la toma de conciencia y emprendieran acciones al respecto.
- En base a la evaluación realizada, se determinan específicamente las brechas a mejorar de cada uno de los colaboradores y se pueden establecer acciones, como el *mentoring* en el caso de los ejecutivos que se encuentran en vías de desarrollo. Estas acciones serán acordadas con su jefe directo.
- Los planes de mejora sirven para realizar un seguimiento objetivo de la competencia a desarrollar y las metas acordadas. Es importante que sea revisado periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por un profesional de Recursos Humanos que lo monitoree.
- En este trabajo se muestra el procedimiento con el que se realiza la evaluación del desempeño y se brindan las observaciones y mejoras en cuanto a su implantación e implementación. Se recomienda realizar un seguimiento y cruzar información con los resultados cuantitativos.
- La evaluación de las posiciones de gerente de producto y gerente de zona se abordó efectivamente con el involucramiento de todas las partes interesadas y también se cumplieron los objetivos del plan de acción.
- La herramienta de evaluación se realizó con base en las competencias organizacionales de la compañía, definiendo valores y niveles acordes a las posiciones y dando a conocer la realidad

del nivel del desempeño en términos cuantitativos de los puestos más identificados y orientados al *core* del área comercial.

- Desarrollar una propuesta viable y de interpretación económica, con seguimiento a inversión y retorno.
- Mejora en la toma de decisiones frente a crisis o recorte de personal.

Recomendaciones

- Se recomienda tener en cuenta los resultados para presentarse a promociones, ascensos o traslados dentro de la organización. Esto se sugiere debido a que se tendrá una herramienta que brinde información concreta y objetiva sobre el desempeño de los colaboradores alineado a la empresa farmacéutica.
- Aclarar los factores que tergiversen la clasificación del instrumento (neutralidad, efecto central, polarización).
- Posteriormente, a los seis meses, se recomienda revisar los logros obtenidos por cada integrante del equipo de ejecutivos evaluado.
- En capacitación, acortar las brechas encontradas en el instrumento aplicado, a través de un plan acorde a cada ejecutivo comercial.
- Considerar que los planes que se realicen se encuentren en el presupuesto anual de Recursos Humanos.
- Hacer un comparativo de la facturación del año anterior versus el año en el cual se está realizando la implementación.
- Expansión del sistema hacia otras unidades orgánicas.
- Se pueden alinear o enganchar sistemas de compensación a los resultados de la evaluación, esto con fines de retención.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. (2010). *Diccionario de preguntas. La trilogía*, Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Belzunce, Michael de José. (2011). *Guía de competencias emocionales para directivos*. 1ª ed. Madrid: Esic Editorial.
- Berger, Lance A. y Berger, Dorothy R. (2005). *The Talent Management Handbook*. New York: Editorial McGraw-Hill.
- Capuano, Andrea Miriam. Evaluación del desempeño: desempeño por competencias, Noviembre, 2004, pp. 139-150, Universidad del Centro Educativo Latinoamericano, Argentina, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal).
- Drucker, Peter (1976). *La gerencia de empresas*. 3ª ed. Buenos Aires: Sudamericana.
- Fernández López, Javier (2009). *People excellence: coaching, desempeño, competencias y talento*, Madrid: Pearson Educación.
- Gan, Federico y Triginé, Jaume (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Guerra-López, Ingrid. (2007). *Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Bloomington (Indiana): AuthorHouse.
- Hay Selección. *Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de Gestión por competencias, basado en estudios de David Mc Clelland*. <<http://www.forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf>>.
- Jauli, Isaac y Reig, Enrique (2002). *Retroalimentación positiva*. Madrid: Lid Ediciones.
- Ley de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios (Ley N° 28459).

- Martínez, María (2003). *La gestión empresarial: equilibrando valores y objetivos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Método EVA. ¿Cómo evaluar las nuevas competencias de la empresa? (2005).
- Ministerio de Educación de Chile (2007). Manual de evaluación del desempeño.
- Mintberz, Henry (1973). *The Nature of Managerial Work*.
- Morrisey citado en Administración por Objetivos, Agustín Reyes Ponce, México, 2005).
- Osterwalder, Alexandery Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocio*. 11ª ed. Barcelona: Deusto Ediciones.
- Reyes Ponce, Agustín (2005). *Administración por objetivos*. México D. F.: Limusa.
- Rincón Wilches, Alejandra María y Fonseca Castañeda, Janneth. *Diseño de un instrumento para la evaluación del desempeño por competencias para el cargo de ejecutivos de ventas en Yanbal Colombia S. A.* Trabajo presentado para optar por la especialización en gestión del desarrollo humano en la organización. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Chía (Colombia): Universidad de la Sabana.
- Succession Planning: What is a 9-box grid?
<https://www.shrm.org/templatestools/hrqa/pages/whatsa9boxgridandhowcananhrdepartmentuseit.aspx>.
- Ulrich, Dave (2008). *Recursos humanos Champions*. 1ª ed. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Anexos

Anexo 1. Manual de Recomendaciones de *Feedback*

A) Comunicación escrita

Estimado usuario:

En este documento usted podrá encontrar información relevante sobre el proceso de *feedback* que se realizará luego de la evaluación del desempeño, con el fin de generar acuerdos óptimos y cerrar objetivos de mejora con el personal a cargo.

¿Qué es *feedback*? El *feedback*, retroalimentación o realimentación es un proceso de comunicación mediante el cual se brinda a una persona información sobre como son percibidos, entendidos y vividos por los otros sus distintos comportamientos.

Se produce el constante intercambio de juicios, lo cual conlleva emocionalidad y conduce a saber manejarlo adecuadamente como la herramienta que definirá el éxito del proceso de *feedback*.

Por ejemplo:

«Quiero que sepas que estoy muy satisfecho con los resultados que estás obteniendo. Sin embargo, hay algo que puedes mejorar que es (...). Me gustaría acordar contigo las bases para corregirlo. Estoy seguro que lo puedes conseguir».

B) Posturas para dar *feedback*

Es preciso mencionar que hay tres posturas básicas:

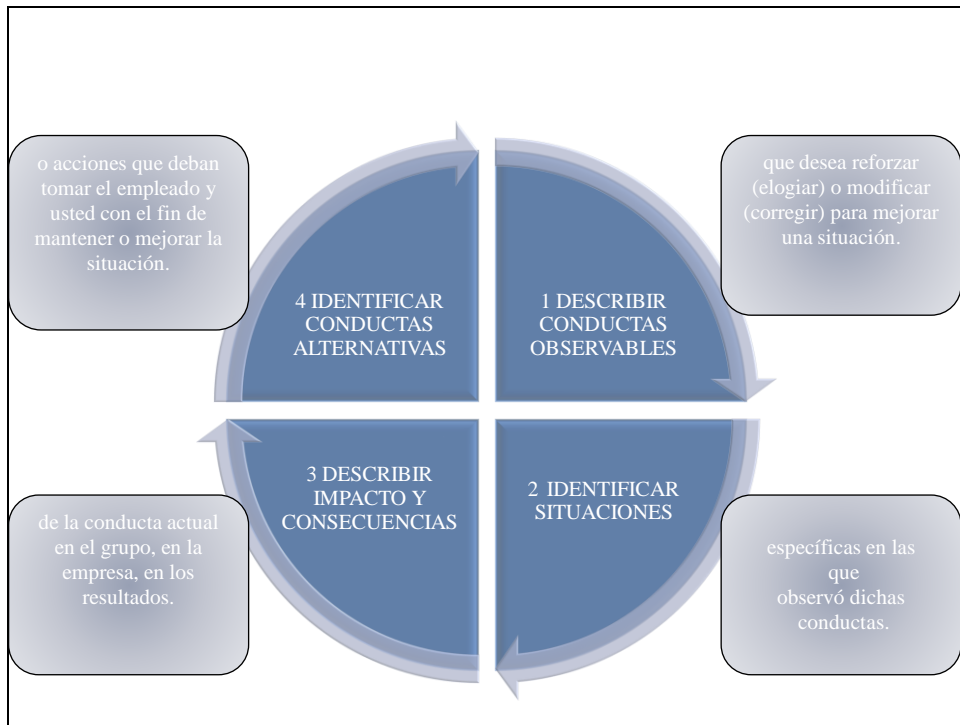
1. Enfoque negativista: consistente en solo ver lo malo que hace tu gente. En este caso la retroalimentación es únicamente sobre áreas de mejora.

2. Enfoque equilibrado: en el que el jefe da reconocimiento y también trabaja las áreas de mejora.

3. Enfoque positivista: cuando el jefe se enfoca exclusivamente en ver los aspectos positivos y no retroalimenta en las áreas de mejora de su gente.

Cada una de estas posturas está relacionada a estilos de pensamiento, de personalidad, pero también nos indica el nivel de capacidad del jefe para ver lo positivo en las personas o para tener conversaciones difíciles.

Gráfico 7. Planificador de *Feedback*



Fuente: Elaboración propia, 2014

C) Pasos de preparación y desarrollo

Antes de la reunión

- Prepare su Planificador de *Feedback*.
- Acuerde día y hora del encuentro con el colaborador.
- Disponga de tiempo y tranquilidad para llevar a cabo la reunión.
- No permita interrupciones.

Durante la reunión

- Salude al colaborador e invítelo a sentarse.
- Haga una introducción al tema del encuentro.
- Comente su *feedback* utilizando sus notas y/o el Planificador de *Feedback* y la técnica que prefiera y se amolde a su colaborador (*sándwich*, *coaching*, etc.).
- Escuche lo que la persona tiene para decirle.
- Haga que el colaborador se sienta cómodo, sea cual fuere el *feedback* que usted tiene que darle.

D) Seguimiento y desarrollo de colaboradores

El seguimiento y desarrollo de los colaboradores es un proceso continuo de observar, guiar y capacitar a cada persona del equipo, tomando en cuenta sus habilidades individuales (competencias) para lograr su máximo crecimiento profesional.

Pedir cambios concretos en el comportamiento del otro: la finalidad de la retroalimentación o *feedback* es el cambio de comportamiento.

Tabla 26. Pautas importantes para el *feedback*

Pautas para tratar a las personas a quienes les cuesta decir las cosas	Pautas para tratar a las personas que cometen muchas equivocaciones	Pautas para tratar a las personas obstinadas y dominantes que no quieren aterrizar en planes concretos
<ul style="list-style-type: none"> • Creando un atmósfera informal y distendida. • Felicitándolos por lo que han hecho bien y animándolos a hablar de ello. • Examinando mediante preguntas directas y demostrando que escucha sus respuestas (escucha activa). 	<ul style="list-style-type: none"> • Invitando a que indiquen que actividades realizan bien. • Hablarles de su rendimiento y no de su personalidad. • Emplear un lenguaje positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y ajustarse a una estructura, no dejarse arrastrar a discusiones irrelevantes. • Centrarse en los hechos evitando juicios generales y exhortaciones confusas. • Acordar unos objetivos concretos y fijar una fecha de revisión.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Nota biográfica

Aymé Banda Córdova

Psicóloga por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con seis años de experiencia ocupando diversos cargos en el área de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en empresas de *retail*, logísticas y hoteleras. Actualmente es analista *senior* de Desarrollo Humano en una empresa del rubro farmacéutico.

Marlyes Jenny Jaqui Altamirano

Psicóloga con estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con seis años de experiencia ocupando diversos cargos ejecutivos en el área de Recursos Humanos en empresas de consultoría, servicios, industriales y gubernamentales. Actualmente se desempeña como consultora de empresas en temas de gestión de talento y recursos humanos.