

Universidad de Lima

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología



IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

Carol Milagros Benites Breña

Código 20091373

Lima – Perú

Febrero de 2019

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS	5
2.1 Objetivos	5
2.2 Etapa de Planificación	5
2.3 Etapa de Diseño.....	7
2.4 Etapa de Ejecución	9
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN.....	12
Conclusiones	14
Recomendaciones	15
Referencias.....	16
Apéndices	18

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1: Descripción del puesto	19
Apéndice 2: Formato de Evaluación de Desempeño.....	21
Apéndice 3: Formato de Feedback.....	24
Apéndice 4: Balance Scorecard BBM.....	25

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, llevándolas a competir agresivamente en un mercado muy variable, donde cada vez más los clientes exigen un desempeño extraordinario generando una alta competitividad entre ellas (Lossada y Robles, 2014). Tal situación pone de manifiesto que la capacidad de respuesta depende en gran medida de los recursos humanos con los que se cuenta (López, Pasamar y Valle, 2018).

En el Perú, uno de los sectores que ha experimentado parte de esos cambios ha sido el sector inmobiliario (Cornejo, 2018), donde el desempeño de sus colaboradores cobra cada día mayor relevancia para el logro de sus objetivos organizacionales y así lograr ser competitivos.

En este contexto, el presente trabajo estará basado en la implementación de un proceso de evaluación de desempeño en una empresa del rubro inmobiliario, a partir de ello se verá cómo el alineamiento de los objetivos organizacionales con los objetivos y competencias individuales de los colaboradores, contribuyen a un mejor desempeño de la organización.

En el Capítulo 1 se desarrollará la Identificación del problema, donde se abordará la problemática de una empresa del rubro inmobiliario durante el año 2017, lo que llevó a la implementación de un proceso de evaluación de desempeño. En el Capítulo 2 se desarrollará la Descripción de las actividades y tareas realizadas, donde se señalarán los objetivos y se describirán detalladamente las actividades realizadas para la solución de la problemática. En el Capítulo 3 se describirán los resultados cualitativos y cuantitativos de la implementación del proceso de evaluación de desempeño. Por último, se describirán las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegará a partir de la intervención realizada, de modo que sean un aporte al problema presentado.

CAPÍTULO I: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La globalización empresarial, la alta competitividad y los constantes cambios en el mercado, obligan a las empresas a implementar estrategias eficaces e innovadoras en todos los aspectos, uno de ellos es en la gestión de personas, ya que a través del capital humano, se puede conseguir el rendimiento y resultado esperado (Perdiguero, 2016).

En este contexto, en el Perú las empresas del sector inmobiliario han enfrentado parte de estos cambios, pasando desde una etapa de crecimiento llamado “boom inmobiliario”, a una etapa de desaceleración debido al menor ritmo de expansión de la economía. Sin embargo, desde el año 2017 a la actualidad, el sector logró revertir la situación y se pronosticó continuar bajo el mismo ritmo los siguientes años (Castillo, 2018). Tras ese escenario, gestionar adecuadamente el desempeño de las personas en las empresas del sector, pasa a ser un factor clave para afrontar con éxito los retos actuales y futuros.

En un contexto económico, un mejor desempeño de los trabajadores da lugar a mejorar la productividad de la empresa, lo cual a su vez impulsa su competitividad en el sector. Por otro lado, en un contexto social, contar con personas con altos niveles de desempeño contribuye a crear una mano de obra calificada, lo cual genera mayores oportunidades de desarrollo tanto para la persona, su entorno y la sociedad en general.

Bajo este último contexto, a inicios del año 2017 se constituye BBM, una empresa dedicada al desarrollo, gestión y comercialización de proyectos inmobiliarios, la cual forma parte de un Fondo de Inversiones Norteamericano con presencia en México, Colombia, Estados Unidos y Perú. A la fecha cuenta con 4 proyectos diversificados entre vivienda, oficinas y retail en las ciudades de Lima y Arequipa. La organización está estructurada en base a 4 Gerencias: Comercial, Marketing, Proyectos, y Administración, Finanzas y Recursos Humanos, con un total aproximado de 70 colaboradores.

BBM inició sus operaciones con un proyecto residencial que arrastraba un pasivo de clientes insatisfechos, ya que fue comprado a otra inmobiliaria que estaba en fase de quiebra. Tras ello, la empresa enfrentó dos retos: el primero, fue recuperar la confianza de los propietarios, quienes habían dejado de recibir sus viviendas en los plazos acordados (retrasos de 6 meses a 1 año) y el segundo, fue mejorar la reputación del proyecto ante clientes potenciales, quienes comprarían los departamentos de las siguientes etapas del proyecto. Dentro de ese marco, la empresa empezó su operación con un total de 42 colaboradores, la mayoría de éstos eran recomendados, personas de confianza y con años de experiencia en el sector, los cuales habían trabajado anteriormente con el CEO.

El primer año fue complicado, las tareas y obligaciones para iniciar y mantener la operación, atender a los clientes y generar estrategias para el incremento de ventas, dejó poco espacio para cuidar la gestión de sus recursos humanos, lo cual se evidenció a través de una serie de indicadores: un alto índice de rotación de personal (45%) por despidos y renuncias voluntarias, ventas por debajo del objetivo, retrasos en las entregas de los departamentos, quejas de los clientes, multas ante Indecopi por incumplimiento de entregas o por defectos en la construcción, entre otras.

En consecuencia, el área de Recursos Humanos decidió recabar información a través de las encuestas de salida y entrevistas semiestructuradas a los líderes de cada Gerencia. para lograr un diagnóstico de la situación presentada.

Al cierre del año 2017 se habían reunido 12 encuestas de salida, las cuales permitieron analizar el motivo de renuncia de los colaboradores. Según los resultados, el motivo de salida que obtuvo un mayor porcentaje fue “mis objetivos no han sido comunicados de manera oportuna” con un 30%, seguido de “calidad de la supervisión” con un 23%. Tras ahondar cada punto con los encuestados mediante una entrevista cualitativa, la mayoría coincidió en que desde un inicio no habían sido informados de manera directa acerca de sus funciones y objetivos, además que

sus jefes exigían resultados sin involucrarse en sus tareas y sin conocer sus necesidades reales a fin de facilitarles las herramientas que requerían para cumplir sus tareas.

Por otro lado, a partir de las entrevistas realizadas a los Gerentes de cada área respecto a su percepción sobre las oportunidades de mejora de la empresa, se identificaron 3 temas relacionados al desempeño general de los colaboradores: baja calidad en las tareas realizadas, falta de compromiso de su equipo con los resultados del área y poca claridad de los colaboradores respecto a sus funciones y objetivos individuales.

A partir de la información recabada, el Directorio junto con el área de Recursos Humanos concluyeron en la necesidad de implementar un proceso de evaluación de desempeño a partir del año 2018, que responda a tal problemática (hasta ese momento el proceso de evaluación se limitaba a la observación y a emitir impresiones sin contrastarlas con otros indicadores); es decir, que permita alinear el desempeño de cada colaborador con los objetivos de la organización, que promueva el compromiso de éstos con su puesto y con la organización, y que genere espacios de comunicación y diálogo entre el jefe directo y sus colaboradores. Además, la información obtenida de los resultados serviría como criterio sistemático para evaluar y tomar decisiones sobre los demás procesos del área, como el de reclutamiento y selección, inducción, promociones y compensaciones; es decir, la evaluación de desempeño permitiría integrar las demás prácticas de los recursos humanos (Chiavenato, 2017).

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y TAREAS REALIZADAS

Tomando en cuenta la importancia de implementar un proceso de evaluación de desempeño en BBM dada la problemática presentada, a continuación, se detallan los objetivos de la intervención y las actividades realizadas para el logro de los mismos. Dichas actividades fueron agrupadas en tres etapas: planificación, diseño y ejecución.

2.1 Objetivos

Considerando que la evaluación de desempeño es uno de los procesos más críticos de las empresas y que por tanto es importante que responda a las necesidades específicas de cada organización (Chiavenato, 2017), se plantearon 3 objetivos, los cuales responderían a las necesidades particulares de BBM. El primer objetivo fue alinear los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos organizacionales. El segundo fue generar instancias formales de retroalimentación, que permitan un diálogo bidireccional entre el jefe directo y el colaborador acerca de sus fortalezas y aspectos a mejorar y en base a ello establecer planes de acción. Finalmente, el tercero fue conocer el nivel de desempeño y competencias de cada colaborador para la toma de decisiones como planes de capacitación, entrenamiento, transferencias, promociones, compensación salarial, entre otros.

2.2 Etapa de Planificación

Como primer paso, se procedió a actualizar y mejorar las descripciones de puesto de la empresa ya que según Alles (2015), una evaluación de desempeño debe realizarse siempre sobre la base del descriptivo del puesto; es decir, sólo se podrá decir que

una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto. En consecuencia, se contrató a una consultora externa quién realizó las actualizaciones de los mismos a través de entrevistas semiestructuradas con un representante por cada puesto, en el cual validó información acerca de las funciones, requerimientos específicos, contexto en el que se realizan las tareas, etc. Asimismo, procedió a agregar en cada descriptivo, las 4 competencias genéricas (dinamismo, orientación al cliente, compromiso organizacional y adaptabilidad al cambio) de la organización definidas previamente por el Directorio a través de un modelo de competencias. Los niveles de éstas competencias para cada puesto, fueron consensuados con cada Gerencia. Finalmente, se procedió a entregar los descriptivos de puesto (ver Apéndice 1) a cada colaborador con el fin de que conozcan claramente sus funciones y los requerimientos para desempeñarlas con éxito.

Como segundo paso, se determinó la población a evaluar y quiénes serían los evaluadores. Se decidió que el proceso de evaluación aplicaría para todos los colaboradores de la empresa (con una antigüedad mínima de 03 meses), a excepción del personal de obra. Los evaluadores serían los líderes de cada equipo.

Como tercer paso, se definió la estructura del proceso de evaluación, la cual constaba de 3 fases: reunión de establecimiento de objetivos (enero), 2 reuniones de retroalimentación (abril y agosto) y reunión de evaluación final (diciembre).

Como cuarto paso, se determinó la metodología de evaluación. Para ello, se tomó en consideración que la empresa era nueva y que sería la primera vez que empezaría con el proceso, por lo que se optó por el modelo más simple de implementar que según Navarro (2016), es la metodología vertical o de 90° grados (enfoque unidireccional); es decir, cada jefe evaluaría a cada colaborador bajo su responsabilidad.

Como quinto paso, se estableció el equipo de trabajo para la implementación del proceso, el cual estuvo conformado por tres personas: el gerente de Administración, Finanzas y Recursos Humanos, una encargada de Recursos Humanos y un asistente de Recursos Humanos, a cada uno se le asignó un rol.

Adicionalmente, el gerente del área solicitó la participación del CEO en algunas reuniones con el fin de que los demás colaboradores le tomen la importancia debida al proceso y se sientan más comprometidos a cumplir con el procedimiento.

Finalmente, como sexto paso se definieron los criterios de evaluación. En un inicio el Directorio planteó medir el desempeño de los colaboradores sólo en base a objetivos considerando que es una organización muy orientada a resultados; sin embargo, el equipo de Recursos Humanos sugirió también incluir una evaluación por competencias (inicialmente genéricas, dado que hasta ese momento la empresa no había definido las competencias específicas para cada puesto), puesto que se puede tener el conocimiento en cierta área y ser eficientes en ese aspecto profesional; sin embargo, si no se tienen las competencias adecuadas, no podrán desempeñar con eficacia las tareas que les fueron asignadas (Alles, 2015). En ese sentido, los dos criterios a evaluar fueron: objetivos (en base a las responsabilidades funcionales del cargo) y competencias (en base comportamientos o conductas).

2.3 Etapa de Diseño

Luego de haber planificado los aspectos principales del proceso de evaluación, se diseñó el proceso mediante el cual se llevó a cabo la evaluación.

Como primer paso, se elaboró el instrumento de evaluación. En este caso se optó por diseñar dos tipos de instrumentos: un formato de establecimiento de objetivos y competencias, y otro formato para las reuniones de feedback (ver Apéndice 2 y 3).

El formato de establecimiento de objetivos y competencias consta de tres partes: evaluación de objetivos, una sección de evaluación de competencias genéricas y una sección de fortalezas, oportunidades de mejora y plan de mejora/refuerzo.

El establecimiento de objetivos y competencias genéricas, se realizó en función del descriptivo de puesto. Para el caso de las competencias genéricas, éstas se plasmaron de acuerdo al diccionario de competencias y comportamientos (previamente elaborado por una Consultora externa en coordinación con el Directorio), de tal manera que pudieran ser interpretadas de manera homogénea por todos los participantes del proceso. Con respecto al área de fortalezas, oportunidades de mejora y plan de mejora/refuerzo, se decidió incluirla ya que en ésta sección se considerarían planes de acción a través de los resultados alcanzados, lo cual es importante, según Arbaiza (2016), el proceso de evaluación es efectivo cuando te sirve para generar los cambios necesarios y orientar los esfuerzos hacia la consecución de los objetivos.

Para discriminar el desempeño de los colaboradores a partir de los resultados obtenidos en la evaluación, se consideró el promedio ponderado de ambas áreas: objetivos (peso de 70%) y competencias (peso de 30%). Aun cuando el área de Recursos Humanos logró que se considerara dentro de la evaluación la sección de competencias, el Directorio decidió asignarle un mayor peso a la sección de objetivos. Por otro lado, para ambos casos se calificó de acuerdo a la siguiente Escala de Evaluación: 1 = no cumple las expectativas, 2 = necesita mejorar, 3 = cumple las expectativas y 4 = supera las expectativas.

Además del formato presentado, se desarrolló el procedimiento formal del proceso de evaluación, el cual contiene el objetivo del proceso, los criterios que se aplicarán, su periodicidad, los roles del evaluador y evaluado y un flujograma (ver Apéndice

4). Dicho documento fue presentado tanto a evaluados como evaluadores con el fin de que les sirviera de guía para llevar a cabo la evaluación de desempeño.

Como segundo paso, se estableció la periodicidad de la evaluación, es decir, cada cuanto tiempo se evaluarían a los colaboradores formalmente. De acuerdo a ello, se decidió que el proceso se realizaría de manera anual, de enero a diciembre, considerando tres momentos diferentes: reunión de establecimiento de objetivos (enero de cada año), reuniones intermedias de retroalimentación (abril y agosto) y reunión final de evaluación de resultados (diciembre).

2.4 Etapa de Ejecución

Como primer paso, se procedió a comunicar en la primera semana del mes de enero a todos los miembros de la empresa, vía correo electrónico, acerca del Proceso de Evaluación de Desempeño 2018 y su importancia. Posteriormente, en la segunda semana se agendaron reuniones de 1 hora con cada Gerencia con el fin de comunicarles los objetivos del proceso y entrenarlos en su rol como evaluadores o evaluados. Se les informó cómo funcionará el proceso, los beneficios para ambas partes (empresa-trabajador), la responsabilidad de acuerdo a su rol (evaluador-evaluado), los aspectos a medir, cómo usar el formato de evaluación, etc., con el fin de evitar errores al momento de poner en práctica la evaluación.

Luego de planificado y diseñado el proceso de evaluación, informado a la organización y formados los evaluadores y evaluados, se llevó a cabo la Evaluación de Desempeño en su totalidad, siguiendo el cronograma establecido y considerando tres momentos diferentes. El primero, fue la reunión de establecimiento de objetivos el cual se realizó en la segunda quincena del mes de enero del año 2018. El Gerente General se reunió con los líderes de las 4 Gerencias para presentarles los objetivos

organizacionales y en base a ello, trasladarles a cada Gerencia sus objetivos y ellos a su vez, a cada uno de sus equipos, con la finalidad de orientar sus esfuerzos en la misma dirección. Tales objetivos fueron determinados en base a la herramienta del Balance Scorecard, la cual parte tanto de la visión como de la estrategia de la empresa.

El objetivo asignado al área de Proyectos fue el de garantizar la ejecución de Proyectos con calidad y optimización de los tiempos de entrega. El objetivo para el área Comercial fue el de asegurar la satisfacción de los clientes. El objetivo de Marketing fue el mejorar el posicionamiento reputacional de la empresa. Finalmente, el objetivo de Administración, Finanzas y Recursos Humanos fue el de maximizar los dividendos para el Fondo de Inversiones y fortalecer las habilidades, aptitudes y competencias de los recursos humanos.

Luego de presentados dichos objetivos, cada líder se reunió con cada colaborador a cargo para establecer en conjunto los objetivos individuales y comportamientos deseables de desempeño tomando como base la descripción de puesto. Los objetivos establecidos debían ser específicos, medibles (mediante indicadores), alcanzables, realistas y delimitados en el tiempo (SMART). Dichos objetivos debían ser registrados en el Formato de evaluación correspondiente con sus respectivos pesos y firmas de ambas partes, y entregados en físico a la encargada de Recursos Humanos.

El segundo momento fueron las reuniones intermedias de retroalimentación. En los meses de abril y agosto, cada jefe inmediato se reunió con las personas a su cargo, para hacerles seguimiento al avance de los objetivos planteados, con el fin de identificar necesidades y oportunidades de mejora, y de esa manera, realizar los ajustes necesarios para el logro de los mismos. Para ello, se usó el formato de

feedback, (ver Apéndice 3), en el cual se registran los compromisos para la siguiente fecha, fortalezas, oportunidades de mejora y planes de acción.

Finalmente, el tercer momento fue la reunión final de evaluación de resultados. En el mes de diciembre se realizó la reunión de evaluación final, tras la cual se brindó una retroalimentación final con respecto a los objetivos y los resultados logrados o pendientes, así como a las competencias alcanzadas y a las que faltan por desarrollar. Para ambos casos se calificó de acuerdo a la Escala de Evaluación de Resultados. El puntaje final fue determinado por el promedio ponderado de ambas secciones. Para ello, se recomendó a los evaluadores que planifiquen su última reunión, en especial si ha de comunicarse un desempeño no favorable. Asimismo, llevar un registro de comportamientos positivos y negativos para facilitar el diálogo y sobre ello, proponer planes de acción.

Como paso intermedio entre las reuniones de evaluación y feedback, el área de Recursos Humanos realizó un monitoreo vía correo electrónico, al proceso en relación al cumplimiento de las fechas según el cronograma establecido.

Sobre la base de los resultados finales, se determinó los aspectos que deben ser reforzados, mejorados y los cambios que deben seguirse para lograrlo, por lo que, en la sección de fortalezas, oportunidades de mejora y plan de mejora/refuerzo, se estableció las acciones a seguir.

Una vez completado el formato final, se presentó al área de Recursos Humanos, el formato completo en físico junto con las firmas de evaluadores y evaluados.

CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Tras realizar la implementación de la primera Evaluación de Desempeño 2018 en BBM, se obtuvieron diferentes resultados.

Uno de sus principales resultados fue el alineamiento de los objetivos individuales de los colaboradores, con los objetivos estratégicos de la empresa; es decir, se proporcionó direccionalidad a las funciones diarias de los colaboradores de tal manera que se enfocaran en objetivos que promuevan el cumplimiento del plan estratégico del negocio. Muestra de ello, fueron los resultados obtenidos (a través de indicadores) en cada Gerencia tras el proceso de evaluación.

La Gerencia de Marketing logró un incremento del 10% al 20% durante el año 2018 en la gestión de leads respecto al año 2017, lo cual se tradujo en un mayor número de visitas de clientes a la sala de ventas de los proyectos. Por otra parte, el área Comercial logró un incremento de un 8% de ventas de departamentos durante el año 2018 respecto al año 2017, lo cual se tradujo en mayores ingresos por ventas. Del 100% de éstas ventas, 63% se obtuvo a través de la gestión de leads, lo cual evidencia que los objetivos de las áreas están vinculados entre sí, ya que todos apuntan hacia el cumplimiento de los propósitos estratégicos de la organización, expresados en indicadores financieros (Sánchez, Vélez y Araújo, 2015).

Por su parte, la Gerencia de Administración, Finanzas y RRHH, logró mantener la TIR objetivo a pesar de los inconvenientes de deuda que hubo en los proyectos de Lima. Asimismo, se logró una reducción en el índice de rotación de personal de un 45% a un 27%; lo que significó un ahorro para la empresa por los costos asociados. Finalmente, la Gerencia de proyectos consiguió una mejora del 25% al 80% en el cumplimiento de los plazos de entrega establecidos en las minutas de compra-venta, lo cual a su vez generó una disminución de quejas por parte de los clientes.

En consecuencia, el promedio general obtenido a través de dichos resultados fue de 3, el cual corresponde a la escala de “cumple con las expectativas”. El resultado promedio más alto correspondió al área de Marketing puntuando un 100% en la misma escala, y la más baja al área de Proyectos, puntuando un 71%. Es importante mencionar que, de acuerdo al promedio general, el puntaje promedio de Objetivos fue mayor que el de Competencias.

Por otra parte, se consiguió que los jefes inmediatos realicen un seguimiento directo y formal a los objetivos de cada colaborador a cargo, a fin de guiarlos hacia la consecución de la meta. Asimismo, en el proceso de evaluación, se pudo identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de cada colaborador en términos de resultados y competencias, a partir del cual, se generaron planes de acción. Este logro fue importante ya que según Chiavenato (2009), toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo está realizando su trabajo y hacer las correcciones necesarias para desempeñarse con eficacia y eficiencia.

Por otro lado, en contraste con los resultados obtenidos, se presentaron algunas dificultades en la implementación de la evaluación. Al inicio del proceso, algunos colaboradores se mostraron reacios a la evaluación, ya que tenían la percepción de que ésta serviría como un registro de evidencias para amonestaciones o despidos. De igual manera, se evidenció dificultades por parte de los evaluadores y evaluados para definir objetivos según la metodología SMART. Tras ello, se procedió a generar nuevas reuniones con cada área para atender sus dudas e inquietudes, reforzar los objetivos reales de la evaluación y capacitarlos en cómo definir sus objetivos. Sin embargo, ésta actividad adicional generó retraso en el proceso.

Finalmente, se puede observar que el principal aporte de la presente intervención es de tipo aplicado, ya que se centró en dar solución al problema presentado a través de acciones (Baena, 2014). En general, el impacto de estas acciones fue positivo debido a que se lograron resultados favorables sobre el negocio a partir del alineamiento entre el desempeño individual y el desempeño estratégico organizacional.

CONCLUSIONES

- El análisis y actualización de los descriptivos de puesto proporcionaron un conocimiento necesario de los puestos de trabajo. A partir de dicha actividad, se logró incluir las competencias genéricas definidas por el Directorio y se pudo diseñar un proceso de evaluación acorde a los mismos.
- La implementación del proceso de evaluación de desempeño permitió alinear los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa, logrando así, resultados favorables por cada Gerencia durante el año 2018 respecto al año 2017, los cuales impactaron sobre los resultados del negocio.
- El proceso de evaluación permitió identificar el nivel de desempeño general de la empresa e individual de los colaboradores y a través de ello, se tomaron decisiones posteriores como promociones, plan de capacitación y compensación salarial (para el caso de Gerentes).
- El promedio general de los resultados de la evaluación correspondió a la escala de “cumple con las expectativas”. El resultado promedio más alto correspondió al área de Marketing (100%) y el más bajo, al área de Proyectos (71%).
- De acuerdo al promedio general, el puntaje promedio de Objetivos fue mayor que el de Competencias.
- Se logró generar espacios formales de retroalimentación entre el jefe y el colaborador a cargo, lo cual permitió un diálogo bidireccional acerca de las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador en términos de resultados y competencias.
- Al inicio del proceso algunos colaboradores mostraron resistencia al percibir el proceso como un medio para amonestaciones o despidos. De igual manera, se evidenció dificultades por parte de los evaluadores y evaluados para definir los objetivos según la metodología SMART. Tras ello, se procedió a generar nuevas reuniones con cada área. Sin embargo, ésta actividad adicional generó retraso en el proceso.

RECOMENDACIONES

- Con el fin de que la organización perfeccione poco a poco el proceso de evaluación de desempeño, se recomienda actualizar los descriptivos de puesto tomando en cuenta competencias específicas por cada uno, a fin de que éstas puedan ser incluidas en un posterior proceso de evaluación de desempeño.
- Programar reuniones capacitación de manera periódica (trimestral) con los jefes y colaboradores donde se repase el procedimiento, la metodología y los objetivos del proceso de evaluación a fin de conseguir los resultados esperados.
- Programar reuniones de capacitación más personalizadas (por áreas) previas a la ejecución del proceso, sobre cómo redactar objetivos bajo la metodología SMART, con el fin de que los objetivos establecidos sean lo suficientemente específicos para que tanto el jefe como el colaborador los entiendan, sean medibles para que ambos puedan fácilmente determinar si se han cumplido o no, sean alcanzables para que puedan direccionar sus esfuerzos hacia el logro de los mismos, y sean delimitados en un tiempo.
- Debido a los resultados positivos de la implementación del proceso de evaluación de desempeño 2018, se sugiere aplicarlo también a los trabajadores de obra, puesto que, en todo proceso constructivo, es de vital importancia establecer mecanismos que permitan evaluar el desarrollo y ejecución de obra, a fin de evitar reprocesos en la producción.

REFERENCIAS

- Arbaiza, L. (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. Lima: ESAN.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Baena Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Castillo, C. (04 de Enero de 2018). Sector Inmobiliario: el 2018 será un buen año para las colocaciones en Perú. BBVA: Recuperado de <https://www.bbva.com/es/sector-inmobiliario-2018-sera-buen-ano-colocaciones-peru/>
- Cornejo, C. (2018). *Negocio inmobiliario: Planeamiento y gestión de proyectos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México, D.F: McGraW-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill. (libro).
- Lossada, M., y Robles, M. (2014). Gestión del mejoramiento continuo como estrategia competitiva de empresas de telecomunicaciones inalámbricas. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 11(2), 81-94.
- López, C., Pasamar, R., y Valle, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Navarro, R. (2016). *Cómo realizar una evaluación del desempeño: método paso a paso para llevarlo a cabo y convertirte en consultor*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Perdiguero, J. (2016). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Sánchez, J., Vélez, M. y Araújo, P. (2015). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 24(1), 37-47. DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>

APÉNDICES

APÉNDICE 1: DESCRIPCION DEL PUESTO

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	GERENCIA DE Xxx
	MANUAL DE RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	

A) DATOS DEL PUESTO			
NOMBRE DEL PUESTO			
GERENCIA		LUGAR DE TRABAJO	
ZONA		PAÍS	
REPORTE DIRECTO			
Nº PUESTOS QUE LE REPORTAN			
Nº DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO			
COORDINACIÓN INTERNA			
COORDINACIÓN EXTERNA			

B) DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO
MISIÓN

C) DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
RESPONSABILIDAD	FUNCIONES/TAREAS ESPECÍFICAS	FRECUENCIA
1)	-	
2)	-	
3)	-	
4)	-	
5)	-	
6)		

D) FORMACIÓN REQUERIDA

CARRERA PROFESIONAL

FORMACION ACADEMICA				
- Técnico - Egresado - Bachiller - Titulado - Colegiado - Post Grado - Especialización	En el puesto:			
	Tiempo:			
	Experiencial en general:			
Puestos anteriores:				
CONOCIMIENTO DE IDIOMAS		NIVEL DE DOMINIO		
		BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
IDIOMAS	INGLES			
	OTROS: _____			
CONOCIMIENTOS INFORMATICOS		NIVEL DE DOMINIO		
		BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO
SOFTWARE	EXCEL / MS OFFICE			
	SAP			
	AUTOCAD			
	MS PROJECT			

E) COMPETENCIAS

COMPETENCIAS GENÉRICAS	NIVELES			
	A	B	C	D
1. DINAMISMO				
2. ORIENTACION AL CLIENTE				
3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL				
4. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO				

APROBACIÓN	Elaborado por	V° B° de Recursos Humanos	V° B° de Gerencia de Área

APÉNDICE 2: FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

GRH-ED-1.1			
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Colaborador:	Puesto (colaborador):
POSICIONES GERENCIALES/JEFATURAS /ADMINISTRATIVOS	Periodo:	Evaluador:	Puesto (evaluador):

I <u>SECCIÓN DE OBJETIVOS</u>		
<u>Escala de Evaluación de Resultados</u>	1	No cumple las expectativas
	2	Necesita mejorar
	3	Cumple las expectativas
	4	Supera las expectativas

Compare el *Objetivo* vs. el resultado alcanzado y escriba la calificación de acuerdo a la Escala de Evaluación de Resultados.

Al término de cada evaluación, realice un promedio de las calificaciones asignadas a cada uno de los objetivos.

	Objetivos de Evaluación	Peso	Evaluación
<i>Promedio Compromisos de Contribuciones</i>			

II <u>SECCIÓN DE COMPETENCIAS</u>		
<u>Escala de Evaluación de Competencias</u>	1	No cumple las expectativas
	2	Necesita mejorar
	3	Cumple las expectativas
	4	Supera las expectativas

Determine la calificación de acuerdo a la Escala de Evaluación de Competencias.

Realice un promedio de los resultados de la Evaluación de competencias.

Competencias Genéricas		
Dinamismo: Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes y con interlocutores diversos, sin que se vea afectado su nivel de actividad.		Marcar con una X
A	Alto nivel de Dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes y con interlocutores diversos, sin que se vea afectado su nivel de actividad. Transmite esa energía en todo lo que emprende.	4

B	Demuestra energía trabajando duro en situaciones cambiantes y con interlocutores diversos, sin que se vea afectado su nivel de actividad. Transmite esa energía a su grupo.	3
C	Tiene escasa predisposición para el trabajo duro, su rendimiento decrece en situaciones como éstas.	2
D	Carece de la competencia.	1
Orientación al Cliente: Deseo de ayudar o servir a los clientes, de entender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del interno, como del externo.		Marcar con una X
A	Establece una relación de largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.	4
B	Promueve, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes del cliente. Indaga proactivamente, más allá de las necesidades que el cliente manifiesta en un principio, y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	3
C	Promueve el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él; sin embargo, se conforma con ofrecerle soluciones genéricas. Le hace falta interesarse en personalizar su servicio.	2
D	Carece de la competencia.	1
Compromiso Organizacional: Implica la voluntad de alinear los propios intereses y comportamientos con las necesidades y objetivos de la empresa, desarrollando un sentido de pertenencia y mostrando orgullo por ser parte de la organización.		Marcar con una X
A	Alto nivel de compromiso con la organización, conoce y practica la cultura, políticas, principios y valores de la empresa. Es un referente en cuanto a calidad de trabajo y cumplimiento para los demás. Se identifica tanto con la empresa que se apropia de sus logros y fracasos sintiéndolos como suyos.	4
B	Muestra compromiso con la organización, conoce y practica la cultura, políticas, principios y valores de la empresa. Se identifica tanto con la empresa que se apropia de sus logros y fracasos sintiéndolos como suyos.	3
C	Muestra dificultad al momento de comprometerse a realizar una actividad o tarea que implica resaltar la labor de la organización a nivel general. Puede que la actividad para le sea tan relevante o importante. Está pendiente más de sus beneficios personales que de los beneficios de la organización.	2
D	Carece de la competencia.	1
Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, del usuario o de los requerimientos del trabajo en sí.		Marcar con una X
A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.	4
B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.	3
C	En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar, pero implicándole un esfuerzo.	2
D	Carece de la competencia.	1

III PUNTAJE FINAL

A completarse luego de hacer Evaluación Final.

Compromisos	Peso	Promedios
Compromisos de Contribuciones	70%	
Compromisos de Desarrollo	30%	
Promedio Final		

IV FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DE MEJORA Y PLAN DE MEJORA/REFUERZO

A completarse luego de hacer la **Evaluación Final**.
Establecer los planes de mejora/refuerzo en conjunto.

FORTALEZAS	PLAN DE REFUERZO
OPORTUNIDADES DE MEJORA	PLAN DE MEJORA

V CONCEPTO FINAL DE EVALUACION**

A completarse luego de hacer la **Evaluación Final**.

Resumen de evaluación de desempeño (resultados de los objetivos y desarrollo de competencias) por parte del Evaluador
Comentarios del evaluado

VI FIRMAS

Sesión de Compromisos:	Fecha:
Evaluación Final:	Fecha:

APÉNDICE 3: FORMATO DE FEEDBACK

GRH-ED-1.2		
FORMATO DE FEEDBACK - EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Colaborador:	Puesto (colaborador):
Reunión de Feeback: 1era reunión - Abril ☐ 2da reunión - Agosto ☐	Evaluador:	Puesto (evaluador):

I. OBJETIVOS ESTABLECIDOS:

Objetivos de Evaluación		Peso

II. REETROALIMENTACIÓN JEFE DIRECTO

Comentarios del Jefe directo (considerar fortalezas, oportunidades de mejora y planes de acción)

Comentarios del evaluado

III. FIRMAS

_____ Evaluado _____ Evaluador (Jefe Directo)
Fecha:

APÉNDICE 4: BALANCE SCORECARD BBM

