



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO
Y DEL COMPORTAMIENTO HUMANO**

Maestría en Gestión del Talento Humano

Rafael Eduardo Cárdenas Caviedes

Agosto 2019

TEMA: "Definición de un modelo de gestión de desempeño para la compañía Seguros del Pichincha, Quito 2019"



INDICE

1. Introducción
2. Objetivos
3. Marco teórico
4. Marco metodológico
5. Diccionario de competencias
6. Evaluación de resultados en base a prioridades
7. Evaluación de competencias en base a incidencias de desempeño
8. Retroalimentación positiva
9. Retroalimentación constructiva
10. Propuesta beneficios de salario emocional
11. Propuesta herramienta de desarrollo 9 BOX
12. Campaña de comunicación
13. Conclusiones y recomendaciones

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto busca implementar un sistema de gestión de desempeño que evalúe tanto competencias como resultados con el fin de realizar un seguimiento constante y retroalimentaciones precisas que permitan mejorar el desempeño.

OBJETIVOS

- **GENERAL:**

Definir la metodología y herramientas de gestión del desempeño en la empresa Seguros del Pichincha.

- **ESPECIFICOS:**

1. Establecer las competencias a evaluar según el nivel jerárquico y organizacionales.
2. Establecer la metodología de evaluación y retroalimentación del desempeño.
3. Desarrollar un sistema de salario emocional atado a los resultados de la evaluación.
4. Difundir el proyecto de gestión de desempeño a realizarse dentro de la empresa.

MARCO TEORICO

COMPETENCIAS



GESTION DE DESEMPEÑO



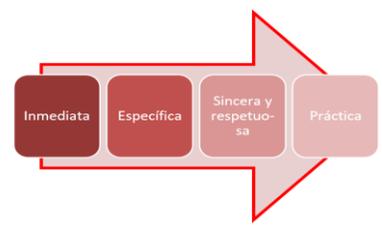
SALARIO EMOCIONAL



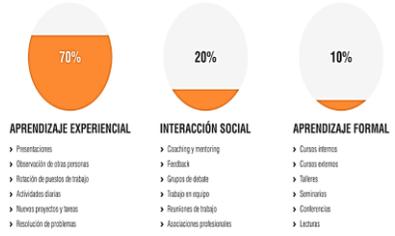
S.M.A.R.T.



FEEDBACK



70-20-10



D.I.S.C.



9 BOX



MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

- Aplicada ya que busca resolver problemas prácticos de la realidad mediante la aplicación de un sistema en este caso la gestión de desempeño en Seguros del Pichincha.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

ORGANIZACIONALES

- ORIENTACIÓN A RESULTADOS
- ORIENTACIÓN AL CLIENTE

ESPECÍFICAS POR NIVEL JERARQUICO

- **GERENCIAS:** PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO – LIDERAZGO
- **JEFATURAS:** CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO PARA LA TOMA DE DECISIONES – ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
- **OPERATIVOS:** EMPATÍA

ORGANIZACIONALES

Orientación al Cliente: Capacidad de indagar, entender y responder el requerimiento del cliente, enfocando todos sus esfuerzos en generar un valor agregado y construir una relación a largo plazo.

NIVEL 1 Poco desarrollado: Está en capacidad de escuchar y responder al requerimiento del cliente de manera cordial.

- Saluda y trata cordialmente al cliente.
- Ofrece el espacio para que el cliente exprese su requerimiento.

NIVEL 2 Medio desarrollado: Capacidad de atender a cada cliente con dedicación para cubrir sus necesidades.

- Escucha atentamente y entiende el requerimiento del cliente.
- Hace preguntas validando que el cliente le entienda.
- Se interesa porque el cliente tenga una respuesta a su requerimiento.

NIVEL 3 Desarrollado: Capacidad de dirigir las acciones en comprender y satisfacer a los clientes, busca alternativas.

- Demuestra conocimiento en sus respuestas y las transmite de forma clara.
- Ofrece varias opciones de solución al requerimiento.

NIVEL 4 Altamente Desarrollado: Capacidad de crear estrategias de acuerdo a sus actividades que generen satisfacción y brinden soluciones con el fin de establecer una relación a largo plazo.

- Satisface las necesidades realizando acciones adicionales.
- Realiza acercamientos posteriores para validar la satisfacción completa de la necesidad.
- Establece métodos que contribuyan a la satisfacción de clientes.

Orientación a Resultados: Capacidad para obtener resultados en los tiempos establecidos generando alternativas que superen las metas y objetivos, para la competitividad de la organización.

NIVEL 1 Poco desarrollado: Está en capacidad de realizar su trabajo en la forma y condiciones básicas del puesto.

- Realiza sus actividades según lo indicado.
- Cumple acuerdos sin considerar el tiempo de entrega establecido.

NIVEL 2 Medio desarrollado: Capacidad de realizar su trabajo y aportar al logro de los procesos del área.

- Cumple los acuerdos en el tiempo establecido.
- Define objetivos claros estableciendo plazos.

NIVEL 3 Desarrollado: Capacidad de evaluar de forma continua el grado de cumplimiento de las metas y objetivos a su cargo, asegurando su consecución.

- Revisa actividades y define prioridades.
- Evalúa los resultados de sus actividades.
- Optimiza tiempos y recursos.

NIVEL 4 Altamente Desarrollado: Capacidad de mantenerse enfocado en la consecución de metas, generando alternativas

- Identifica oportunidades de mejora y plantea alternativas.
- Propone modelos o procesos de éxito.
- Busca alternativas para adaptarse a los cambios imprevistos y obtener resultados.

NIVEL JERARQUICO GERENCIAS

Planificación y Seguimiento: Es la capacidad de determinar las prioridades y metas, en base al seguimiento de los planes de acción y así generar propuestas de mejora de acuerdo al giro del negocio.

NIVEL 1 Poco desarrollado: Capacidad de distribuir los objetivos y responsabilidades de su área.

- Divide un objetivo organizacional en metas específicas.
- Organiza a los recursos y asigna tareas de acuerdo a las funciones del equipo.

NIVEL 2 Medio desarrollado: Está en la capacidad de planificar y establecer métodos de seguimiento a los objetivos de sus colaboradores.

- Lleva un registro visible de sus seguimientos.
- Encuentra detalles en grandes conjuntos de información en sus revisiones.
- Elabora cronogramas antes de emprender un proyecto.

NIVEL 3 Desarrollado: Capacidad de planificar y hacer seguimiento de las actividades y objetivos de su área y generar los cambios necesarios para alcanzar las metas.

- Ordena las iniciativas de sus subalternos considerando el impacto en la estrategia.
- Elabora la estrategia de su área asignando presupuestos.

NIVEL 4 Altamente Desarrollado: Está en la capacidad de planificar y dar seguimiento a los proyectos, metas y prioridades de la organización, para generar propuestas de mejora en base al giro del negocio.

- Tiene planes de contingencia en todos sus proyectos.
- Identifica oportunidades de mejora y propone acciones.
- Analiza el costo/beneficio de los proyectos a implementarse según la estrategia y el giro del negocio.

Liderazgo: Es la capacidad promover el crecimiento de los colaboradores en habilidades y conocimientos, para orientar al cumplimiento de metas y objetivos en una dirección determinada.

NIVEL 1 Poco desarrollado: Capacidad de monitorear el desempeño de sus integrantes y generar correctivos.

- Valida y da seguimiento a los indicadores del área.
- Comunica de manera clara y personalizada los errores que deben ser corregidos.

NIVEL 2 Medio desarrollado: Capacidad de guiar al equipo para el logro de los objetivos organizacionales, brindando retroalimentación a sus colaboradores.

- Da retroalimentaciones positivas y constructivas sobre las acciones y resultados de sus colaboradores.
- Explica conceptos y métodos a su equipo.

NIVEL 3 Desarrollado: Capacidad de establecer planes de desarrollo para cada colaborador alineados a la consecución de los objetivos del área.

- Asigna proyectos considerando las fortalezas y debilidades de su equipo.
- Fija objetivos para sus jefaturas y los trasmite de manera clara.
- Fomenta la participación en las decisiones que involucra al área.

NIVEL 4 Altamente Desarrollado: Está en la capacidad de inspirar con su ejemplo a los demás, logrando que las habilidades y conocimientos de los colaboradores sean desarrollados y guiándolos en la dirección necesaria para el logro de los objetivos.

- Desarrolla actividades que fomentan los valores de la organización.
- Propone iniciativas innovadoras en situaciones complejas.
- Practica los comportamientos de la cultura corporativa frente a su equipo como un referente.

NIVEL JERARQUICO JEFATURAS

Conocimiento del negocio para la toma de decisiones: Es la capacidad de identificar y analizar oportunidades de mejora para tomar decisiones entendiendo el giro de negocio y los procesos de la organización.

NIVEL 1 Poco desarrollado: Capacidad de conocer de manera general el giro del negocio, y aporta para la toma de decisiones de su área.

- Se basa en su experiencia y de la compañía para generar propuestas.
- Transmite información sobre su área en relación al giro del negocio.

NIVEL 2 Medio desarrollado: Está en la capacidad de conocer los puntos claves de su rol relacionado con el negocio y toma decisiones.

- Genera reuniones con diversas áreas para conocer los procesos completos.
- Revisa y propone actualizaciones a los manuales de procesos.
- Toma decisiones considerando reglamentos, políticas y leyes.

NIVEL 3 Desarrollado: Capacidad de entender el rol e impacto de las diferentes áreas del negocio, recopila información y toma decisiones.

- Identifica riesgos previos a la toma de decisiones.
- Analiza requerimientos tomando en cuenta los efectos positivos o negativos en los procesos de su área y las involucradas.

NIVEL 4 Altamente Desarrollado: Está en la capacidad de comprender a profundidad el negocio y sus procesos, para generar estrategias a seguir en la toma de decisiones.

- Propone mejoras en tiempo y calidad en los procesos de la compañía.
- Vincula sus decisiones a una estrategia enfocada en los objetivos organizacionales.
- Localiza y distingue nuevas fuentes de información y las relaciona con el conocimiento organizacional existente.

Administración de recursos: Es la capacidad de distribuir la gestión del área de acuerdo a los perfiles y habilidades de los colaboradores, organizando actividades y presupuestos para conseguir los objetivos.

NIVEL 1 Poco desarrollado: Es la capacidad de distribuir los recursos del área, para el cumplimiento de las actividades.

- Asigna funciones y tareas de acuerdo al perfil del colaborador.
- Mantiene comunicación activa con los integrantes de su equipo de trabajo.

NIVEL 2 Medio desarrollado: Es la capacidad de distribuir los recursos analizando y asignando presupuestos y equipo de trabajo, para el cumplimiento de objetivos.

- Distribuye el presupuesto de acuerdo a las prioridades del área.
- Identifica las habilidades de su equipo de trabajo para asignar responsabilidades.

NIVEL 3 Desarrollado: Es la capacidad de promover el desarrollo del equipo de trabajo y cumplimiento de presupuestos, para obtener los resultados deseados por la organización.

- Establece negociaciones para resolver conflictos.
- Evalúa el desarrollo del trabajo de su equipo y propone planes de acción para cumplir los objetivos.
- Brinda feedback para que los colaboradores sepan en qué nivel están sus actividades y comportamientos respecto a lo esperado.
- Comunica la evolución del rendimiento del equipo para favorecer su desarrollo.

NIVEL 4 Altamente Desarrollado: Es la capacidad de formar equipos de alto rendimiento considerando sus diferentes habilidades, logrando objetivos organizacionales con el presupuesto y medios disponibles.

- Identifica el impacto en los procesos cuando se altera una parte o componente.
- Planifica acciones formales de capacitación.
- Propone acciones de desarrollo en su equipo aun en circunstancias en que escasean los recursos necesarios para hacerlo.
- Define estrategias de capacitación y desarrollo considerando las necesidades organizacionales a corto, mediano y largo plazo.

NIVEL JERARQUICO OPERATIVOS

Empatía: Es la capacidad de comprender los puntos de vista y razones de otras personas para sentirse y actuar de la manera en que lo hacen, con el fin de relacionarse considerando sus sentimientos, motivos y lo que la organización establece.

NIVEL 1 Poco desarrollado: Está en la capacidad de escuchar los puntos de vista de los demás con respeto.

- Busca espacios para escuchar a todos sus compañeros.
- Escucha y conoce los motivos del otro, antes de emitir juicios de valor.

NIVEL 2 Medio desarrollado: Capacidad de entender las emociones y los puntos de vista de los demás para establecer comunicación.

- Hace preguntas sobre cómo se sienten o piensan sus compañeros sobre determinadas situaciones.
- Entiende los estados y procesos emocionales de los demás sin tomárselo de manera personal.

NIVEL 3 Desarrollado: Capacidad de comprender emociones y puntos de vista para comunicarse de forma asertiva buscando los resultados esperados por la organización.

- Llega a acuerdos con los demás entendiendo los criterios de cada uno.
- Establece canales de comunicación funcionales para ambas partes.
- Adapta su forma de comunicarse dependiendo del público al que se dirige.

NIVEL 4 Altamente Desarrollado: Entiende motivos y emociones generando un cambio positivo en el comportamiento de los demás basándose en los lineamientos de la organización.

- Reconoce las emociones de los demás e influye mediante un lenguaje asertivo.
- En proyectos del área toma en cuenta las formas de trabajar y fortalezas de sus compañeros.
- Demuestra y transmite entusiasmo y alegría ante los nuevos proyectos y actividades.

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN BASE A INCIDENCIAS DE DESEMPEÑO

La evaluación de competencias es un registro formal de la opinión de un líder sobre el grado de desarrollo de las competencias de un colaborador, y tiene por finalidad retroalimentar a la persona para que mejore según lo que la organización requiere.

RESPONSABLE	CEDULA	SITUACION	FECHA/ HORA/ LUGAR	ACCION

Ingresar los nombres y apellidos del colaborador.

Ingresar el número de cedula del colaborador.

Describa la situación o el contexto donde ocurrió el incidente.

Fecha, hora y lugar donde sucedió la incidencia de desempeño.

Describa de manera objetiva lo que hizo o dijo la persona en la situación.

RESULTADO	COMPETENCIA	CALIFICACION	TIPO DE RETROALIMENTACION

Puntualice las consecuencias que tuvo la actuación de la persona.

Elegir en la lista desplegable la competencia.

Elegir la calificación determinada para la conducta

Determine el tipo de retroalimentación que amerita la incidencia.

Elegir en la lista desplegable la competencia.

COMPETENCIA
ORIENTACION A RESULTADOS
ORIENTACION AL CLIENTE
ADMINISTRACION DE RECURSOS
CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO PARA I

Elegir la calificacion determinada para la conducta

CALIFICACION
Ausente
Poco desarrollado
Medio desarrollado
Desarrollado
Altamente desarrollado

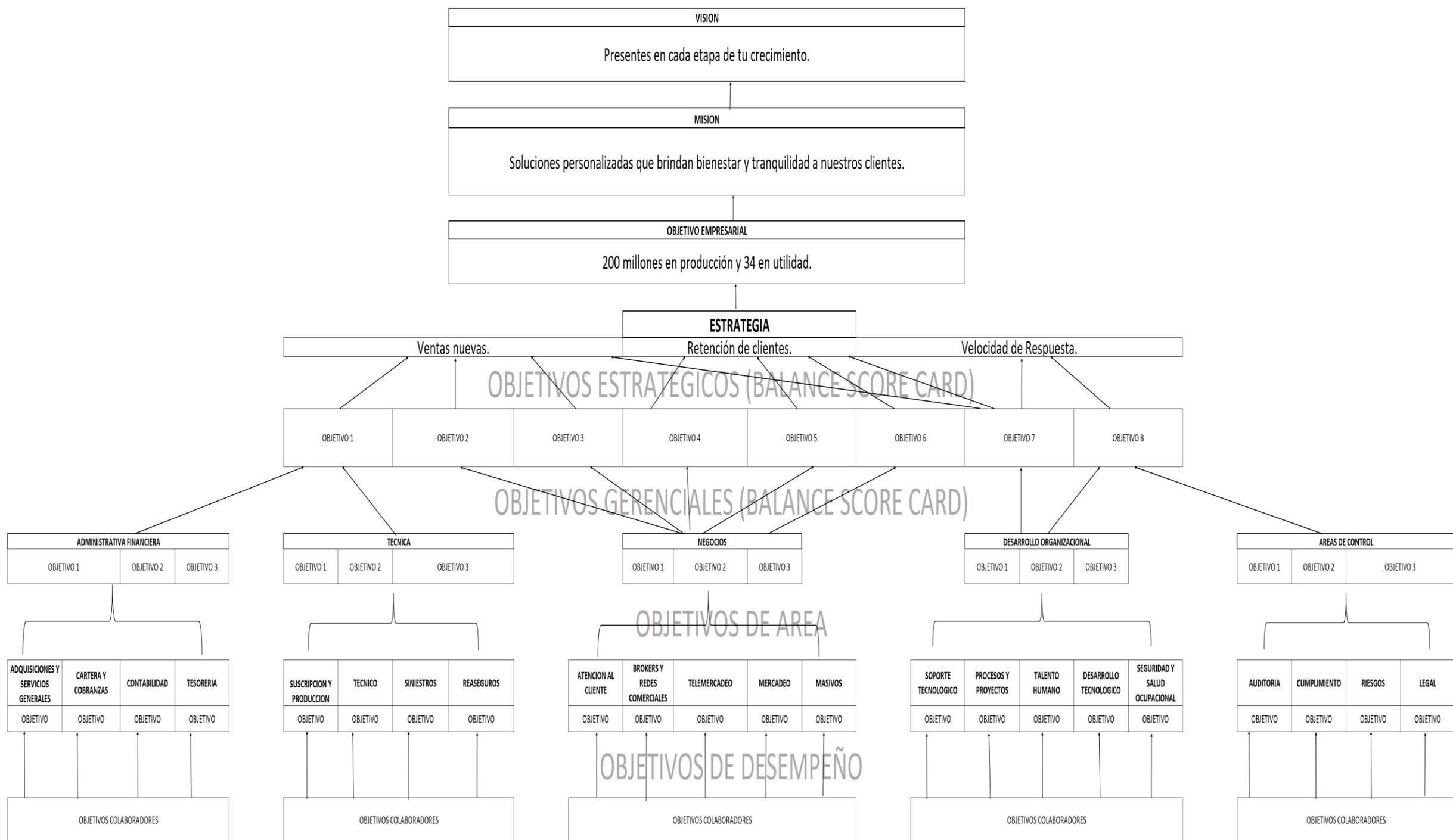
Determine el tipo de retroalimentación que amerita la incidencia.

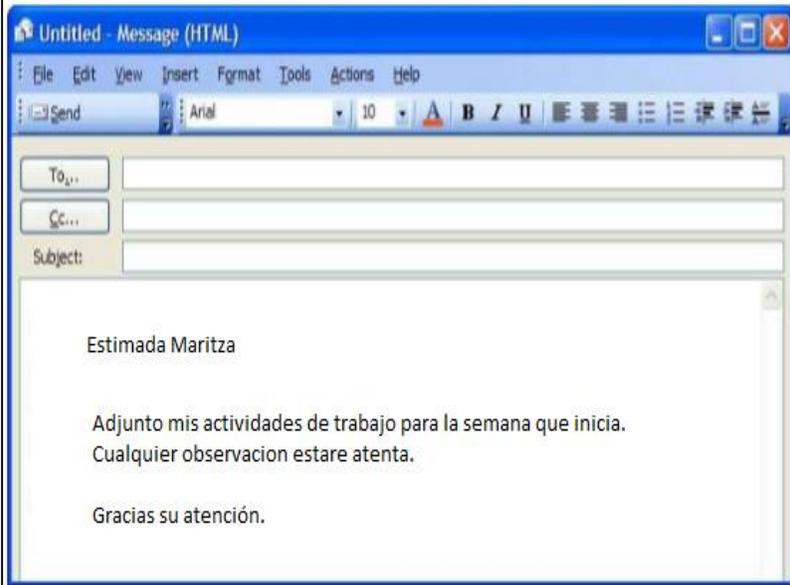
TIPO DE RETROALIMENTACION
Positiva
Constructiva



5 PM

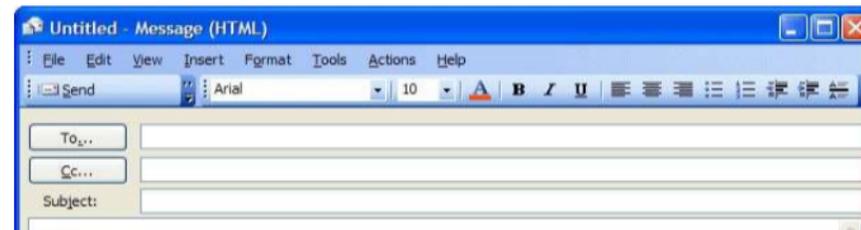
EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN BASE A PRIORIDADES





De: Jenny Fernández (colaboradora)
 Para: Maritza Palacios (jefe)
 Fecha: junio 3 de 2016, 9:30
 Asunto: prioridades junio

De: Maritza Palacios (jefe)
 Para: Jenny Fernández (colaboradora)
 Fecha: junio 3 de 2016, 10:15
 Asunto: prioridades junio



Hola Jenny,

Gracias por enviarme tus prioridades del mes de junio. Las he revisado y tengo los siguientes comentarios. Adelante con las prioridades 1, 2 y 4. La número 3 sácala de la lista porque el Jefe de calidad me ha pedido que aplacemos el tema para el siguiente mes. Respecto a la prioridad 5, favor venme a ver hoy a las 12:00 que quiero darte algunas indicaciones sobre ese tema y también darte nueva información.

COLABORADOR							JEFE DIRECTO			
RESPONSABLE	CEDULA	MES	SEMANA	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBJETIVOS	OBSERVACIONES	PRIORIDAD	ENFOQUE	EVALUACION MENSUAL
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	AGENDAR ENTREVISTA FINALISTAS GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	2/4/2019	CUBRIR LAS VACANTES DE ACUERDO AL PERFIL BLANDO Y DURO SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS APROBADOS POR LA GERENCIA DE D.O.	SE LOGRO	30%	OPERATIVO	3 ACORDE A EXPECTATIVAS
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	ENTREVISTAR EJECUTIVO DE SERVICIO	3/4/2019		SE LOGRO	20%	OPERATIVO	
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	RECIBIR DOCUMENTACION DE LOS GANADORES DE LOS PROCESOS CALIDAD Y TECNICO	4/4/2019		SE LOGRO	20%	OPERATIVO	
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	ENVIAR REQUERIMIENTO REDES COMERCIALES	4/4/2019		SE LOGRO	20%	OPERATIVO	
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	AGENDAR ASSESSMENT CENTER EJECUTIVO SERVICIO	5/4/2019		SE POSPONE PARA LA SIGUIENTE SEMANA	10%	OPERATIVO	

NIVEL			BENEFICIOS / ACCIONES A SEGUIR			
1	NO ALCANZA EXPECTATIVAS		LLAMADO DE ATENCION			
2	DEBAJO DE EXPECTATIVAS		RETROALIMENTACION CONSTRUCTIVA (PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL)			
3	ACORDE A EXPECTATIVAS		RETROALIMENTACION POSITIVA			
4	EXCEDE EXPECTATIVAS		BENEFICIO 1	BENEFICIO 2	BENEFICIO 3	BENEFICIO 4

PASO 1

Ingresar las calificaciones mensuales del colaborador.

EVALUACIONES MENSUALES											
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC

PASO 2

Ingresar las veces que el colaborador estuvo en cada nivel

NIVEL	NÚMERO DE MESES EN CADA NIVEL
1	
2	
3	
4	

PASO 3

Ingresar la calificacion mas frecuente.

Calificación anual

PROPUESTA BENEFICIOS DE SALARIO EMOCIONAL

1. Levantamiento de información.
2. Ponderación de información y elaboración de encuesta.
3. Taller de resultados.
4. Desarrollo de actividades de salario emocional.

Paquete 1	Paquete 2
Alimentación	Horario flexible
Tarjetas de regalo (gift cards)	Viaje familiar
Membresías a spa, gimnasio y peluquería	Entradas a eventos varios

Paquete 3	Paquete 4	Paquete 5
Bono de cumplimiento	Cursos a libre elección	Transporte
Día libre por cumplimiento de metas	Bono Supermaxi	Cursos a libre elección
Parqueadero	Cena familiar	Horario flexible

RETROALIMENTACIÓN POSITIVA

 **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

 **Seguros del Pichincha**
Una familia para la familia

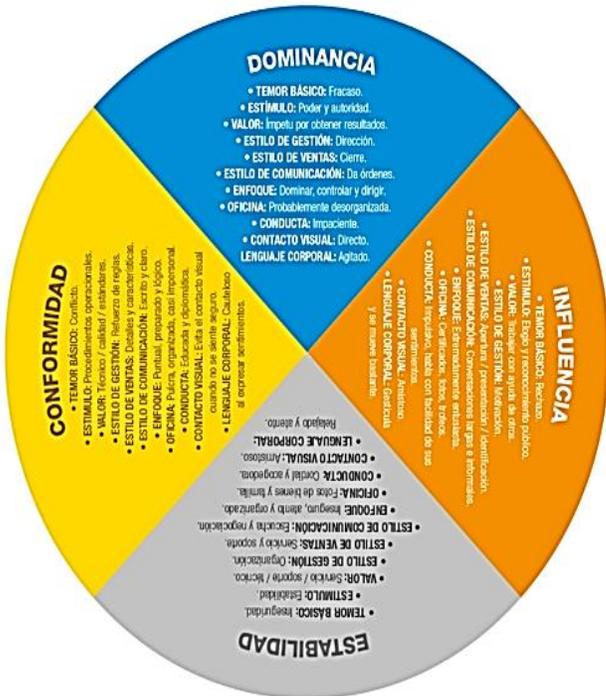
 **RETROALIMENTACIÓN POSITIVA** AÑO:

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
					
Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
					

RETROALIMENTACIÓN CONSTRUCTIVA

Acción	Competencia	¿Qué debo mejorar?	¿Cuáles son mis acciones de mejora?	¿Qué espero lograr con esta acción?	Fechas importantes
El colaborador se exalto y utilizó un tono de voz no adecuado.	Orientación al cliente	Mi manera de exponer ideas e interacción con mis compañeros de trabajo.	En proximas reuniones tendre mas cuidado al exponer mis ideas frente a los demas.	Que se entienda mejor mis intenciones en mis aportes.	28/6/2019
			Si noto que pierdo el control pedire tiempo saldre de la sala antes de continuar.	Mantener una actitud calmada y positiva.	15/6/2019
			Prepararé con antelacion mis intervenciones e intentare no salir de los puntos programados.	Tener un hilo de ideas lógico y facil de seguir por todos los presentes.	8/6/2019

AYUDAS DIDACTICAS



Seguros del Pichincha
Una familia para la familia

Orientación al cliente

DEFINICIÓN:
Capacidad de indagar, entender y responder el requerimiento del cliente, enfocando todos sus esfuerzos en generar un valor agregado y construir una relación a largo plazo.

Seguros del Pichincha
Una familia para la familia

Administración de recursos

DEFINICIÓN:
Es la capacidad de distribuir la gestión del área de acuerdo a los perfiles y habilidades de los colaboradores, organizando actividades y presupuestos para conseguir los objetivos.

Seguros del Pichincha
Una familia para la familia

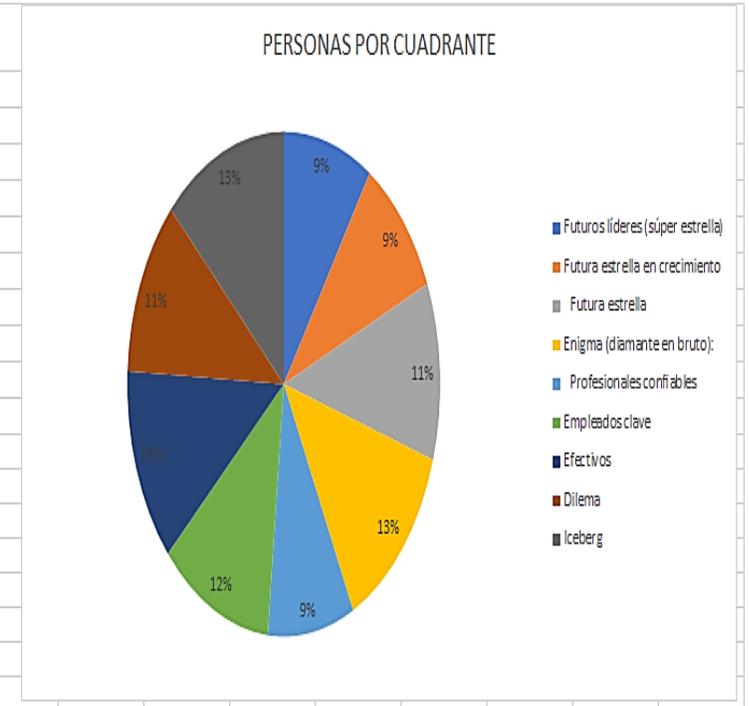
Preguntas claves para retroalimentación constructiva

¿Por qué sucedió?	¿Cómo lo superamos?
¿Qué provocó esto?	¿Qué piensas hacer?
¿Qué llevé a esto?	¿Qué harás para evitar que vuelva a suceder?

Propuesta Herramienta de Desarrollo 9 BOX

		4. Enigma (diamante en bruto):	2. Futura estrella en crecimiento	1. Futuros líderes (súper estrella)
POTENCIAL	ALTO	43	31	31
	MEDIO	38	39	38
	BAJO	43	42	30
		8. Dilema	6. Empleados clave	3. Futura estrella
		9. Iceberg	7. Efectivos	5. Profesionales confiables
		BAJO	MEDIO	ALTO
		DESEMPEÑO		

Nº	CLASIFICACION	PERSONAS POR CUADRANTE	%
1	Futuros líderes (súper estrella)	31	9%
2	Futura estrella en crecimiento	31	9%
3	Futura estrella	38	11%
4	Enigma (diamante en bruto):	43	13%
5	Profesionales confiables	30	9%
6	Empleados clave	39	12%
7	Efectivos	42	13%
8	Dilema	38	11%
9	Iceberg	43	13%
	TOTAL	335	100%



CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN



**EVALUACIÓN
DE DESEMPEÑO**



SALARIO  EMOCIONAL

**PRONTO CONOCERÁS
MÁS ESTA INICIATIVA...**

CONCLUSIONES

1. Se ha identificado jefaturas que requieren ser capacitadas en habilidades de retroalimentación.
2. Se están identificando colaboradores destacados en sus cumplimientos semanales que se plantean actividades más complejas y que generan un mayor aporte.
3. Los espacios de retroalimentación y seguimiento que propone la metodología permiten que la comunicación interpersonal entre jefe directo y colaboradores sea más fluida.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda en un mediano plazo incursionar en una evaluación de 360° centrada en mandos medios y altos en donde la metodología es mucho más efectiva por existir la posibilidad de ser medidos por todos los niveles que requiere y cuyos resultados serán mejores con el desarrollo de una cultura de evaluación a través del método de gestión de desempeño.
2. Se recomienda realizar la actualización de las competencias por área e incluirlas dentro de la evaluación por competencias con el fin de volver más específica la medición y retroalimentación de las jefaturas.
3. Los formatos propuestos son flexibles para cada área por lo que se recomienda una vez la metodología este totalmente comprendida y puesta en práctica en toda la organización realizar una recolección de sugerencias para su perfeccionamiento.



Muchas Gracias.