

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL
COMPORTAMIENTO HUMANO



Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“Definición de un modelo de gestión de desempeño para la compañía Seguros del
Pichincha, Quito 2019”**

Realizado por:

Rafael Eduardo Cárdenas Caviedes

Director del proyecto:

Mgs. David Jaramillo P.

Como requisito para la obtención del título de:

Magister en Gestión del Talento Humano

Quito, Agosto 2019

Declaración Juramentada

Yo, Rafael Eduardo Cárdenas Caviedes, con cédula de identidad # 172071804-6, declaro bajo juramento que el presente trabajo desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rafael C.', is written over a horizontal line.

Rafael Eduardo

Cárdenas Caviedes

C.C.: 172071804-6

DECLARATORIA

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y EL COMPORTAMIENTO

HUMANO

Trabajo de titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“Definición de un modelo de gestión de desempeño para la compañía Seguros del
Pichincha, Quito 2019”**

Realizado por:

Rafael Eduardo Cárdenas Caviedes

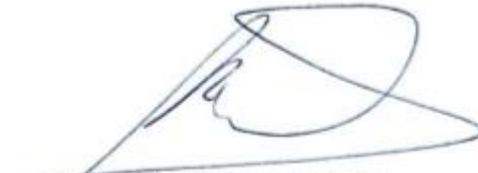
Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO

Ha sido dirigida por el profesor:

Mgs. David Jaramillo P.

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



Mgs. David Jaramillo P.

DIRECTOR

Quito, agosto 2019

Los profesores Informantes:

(Santiago Oquendo)

(Marco Pullas)

Después de revisar el trabajo presentado,

Lo han calificado como apto para su defensa oral ante

El tribunal examinador



SANTIAGO OQUENDO



Quito, agosto 2019

Dedicatoria

Dedico el presente proyecto a María Elena, Bruno y Susana solo ustedes saben todo lo que significan en mi vida.

A Byron, Andrea, Jessy, Judith, Freddy y Roció por todo su apoyo en el día a día.

Quiero dedicar de manera especial este proyecto a Amparito Achig, por creer en mi desde hace casi 5 años y abrirme las puertas de Seguros del Pichincha dándome un mundo de oportunidades.

Agradecimiento

Al director del proyecto David Jaramillo por su guía.

A las autoridades de la Universidad Internacional S.E.K.

A Seguros del Pichincha por permitirme llevar a cabo este proyecto.

Tabla De Contenidos

Resumen	1
Abstract	2
Capítulo 1	3
1.1. Introducción.....	3
1.1.1. Objetivo general.....	4
1.1.2. Objetivos específicos.....	4
1.2. Marco Teórico	5
1.2.1. Marco conceptual.....	5
1.2.1.1. Competencias.....	5
1.2.1.2. Gestión de Desempeño.....	7
1.2.1.3. Salario Emocional y Motivación.....	9
1.2.1.4. Establecimiento de objetivos metodología S.M.A.R.T.....	15
1.2.1.5. Retroalimentación o Feedback.....	16
1.2.1.6. Plan de desarrollo metodología 9 BOX.....	17
1.2.1.7. Modelo 70-20-10.....	19
1.2.1.8. Modelo D.I.S.C.....	20
1.2.2. Marco referencial.....	24
1.2.3. Marco histórico.....	25
1.2.4. Marco legal.....	27
Capítulo 2.....	28

2.1. Metodología.....	28
2.1.1. Nivel de Estudio.....	28
2.1.2. Método de investigación.....	28
2.2. Desarrollo	29
2.2.1. Marco estratégico.....	29
2.2.2. Valores Organizacionales	30
2.2.3. Procesos.....	32
2.2.4. Organigrama estructural.....	33
2.2.5. Competencias.....	34
2.2.5.1. Organizacionales.....	34
2.2.5.2. Por nivel jerárquico.....	38
2.2.5.2.1. Presidencia.....	38
2.2.5.2.2. Gerencias.....	40
2.2.5.2.3. Jefaturas.....	44
2.2.5.2.4. Operativos.....	48
2.2.6. Liderazgo.....	50
Capítulo 3.....	51
3.1. Propuesta Herramientas de Evaluación de Desempeño.....	51
3.1.1. Evaluación de Resultados en Base a Prioridades.....	51
3.1.1.1. Documento de envío de prioridades para ejecutivos.....	53
3.1.1.2. Documento de envío de prioridades para jefaturas y gerencias.....	54

3.1.1.3. Documento de recepción y calificación de prioridades de ejecutivos.	55
3.1.1.4. Documento de recepción y calificación de prioridades de jefaturas y gerencias.	58
3.1.2. Evaluación de Competencias en Base a Incidencias de Desempeño.	59
3.1.2.1. Formato de registro de incidencias de desempeño.	59
3.1.2.2. Cartilla de retroalimentación positiva.	60
3.1.2.3. Plan de desarrollo individual (P.D.I.).....	61
3.1.3. Ayudas Didácticas para la Retroalimentación.	63
3.1.3.1. D.I.S.C.....	63
3.1.3.2. Competencias.	64
3.1.3.3. Preguntas clave para la retroalimentación constructiva.	64
3.2. Propuesta Beneficios de Salario Emocional.....	65
3.3. Propuesta Herramienta de Desarrollo 9 BOX.....	68
3.4. Campaña de Comunicación.....	71
Capítulo 4.....	79
4.1. Conclusiones.....	79
4.2. Recomendaciones.....	81
Bibliografía.....	83
Anexos.....	87
Anexo A: Cronograma de Actividades Gestión de Desempeño.	87

Índice de Tablas

Tabla 1.....	67
Tabla 2.....	67
Tabla 3.....	68
Tabla 4.....	70

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo competencias SDP. (Fuente Seguros del Pichincha).....	7
Figura 2. Brechas Generacionales Fuente (Deloitte, 2016)	10
Figura 3. Teoría de los dos factores Fuente (Pinto, 2002)	11
Figura 4. Oficinas Kruger Fuente (Ramírez, 2018)	13
Figura 5 Grafico S.M.A.R.T. Fuente (Saume, 2016).....	15
Figura 6 9 BOX Fuente (STRATEC, 2018).....	17
Figura 7 Modelo 70-20-10 Fuente (Guila, 2018).....	20
Figura 8. Modelo D.I.S.C. Fuente (Bonnstetter & Suiter, 2011)	22
Figura 9. Gráficos DISC Thomas Fuente (Rodriguez, 2004)	23
Figura 10. Estrategia Seguros de Pichincha Fuente (Elaboración propia).....	29
Figura 11. Macroprocesos S.D.P. Fuente (Seguros del Pichincha)	32
Figura 12. Organigrama S.D.P. Fuente (Seguros del Pichincha).....	33
Figura 13. Competencia Orientación al cliente Fuente (Elaboración propia).....	35
Figura 14. Competencia Orientación a resultados Fuente (Elaboración propia)	37
Figura 15. Competencia Visión Estratégica Fuente (Elaboración propia).....	39
Figura 16. Competencia Planificación y seguimiento Fuente (Elaboración propia)	41
Figura 17. Competencia Liderazgo Fuente (Elaboración propia).....	43
Figura 18. Competencia Conocimiento del negocio para la toma de decisiones Fuente (Elaboración propia)	45
Figura 19. Competencia Administración de recursos Fuente (Elaboración propia)	47
Figura 20. Competencia Empatía Fuente (Elaboración propia).....	49
Figura 21 Correspondencia de objetivos Fuente (Elaboración propia).....	52
Figura 22. Formato retroalimentación positiva Fuente (Seguros del Pichincha).....	61
Figura 23. Formato rueda D.I.S.C. Fuente (Seguros del Pichincha).....	63

Figura 24. Formato competencias Fuente (Seguros del pichincha)	64
Figura 25. Formato de preguntas retroalimentación constructiva Fuente (Seguros del pichincha).....	65
Figura 26. Gráficos 9 BOX datos extraídos de Seguros del pichincha Fuente (Elaboración propia).....	71
Figura 27 Arte Salario emocional Fuente (Seguros del Pichincha)	73
Figura 28. Arte Evaluación de desempeño Fuente (Seguros del Pichincha)	73
Figura 29 Invitación charla Gestión de desempeño y Salario emocional Fuente (Seguros del Pichincha).....	74
Figura 30. Correo beneficios actuales Fuente (Seguros del Pichincha).....	75
Figura 31. Correo nuevos beneficios Fuente (Seguros del Pichincha)	75
Figura 32. Correo Guías de desempeño Fuente (Seguros del Pichincha).....	76
Figura 33. Correo desempeño ejecutivos Fuente (Seguros del Pichincha).....	77
Figura 34. Correo desempeño jefaturas Fuente (Seguros del Pichincha)	78
Figura 35 Correo desempeño gerencias Fuente (Seguros del Pichincha).....	78

Resumen

El presente proyecto de investigación plantea un modelo de gestión de desempeño que incorpora:

1. Evaluación de resultados enfocada a prioridades mediante la metodología 5pm la cual incluye una escala ascendente de calificación de cuatro niveles. vinculando beneficios no monetarios a la calificación más alta de la escala mensual, contribuyendo a los indicadores del balance score card de la compañía.
2. Evaluación de competencias mediante una matriz de incidencias de desempeño en la cual se registra los sucesos destacados en cuanto a conductas observables incluidas en las competencias, para la cual se realizó una actualización general del diccionario de competencias en cuanto a conceptos y niveles, incorporando dichos comportamientos para facilitar su identificación y registro por parte de las jefaturas directas.

El resultado de ambas evaluaciones permite retroalimentar de forma inmediata, tanto de manera positiva como constructiva, a los colaboradores llevando un registro de ambas acciones en los formatos de retroalimentación positiva o generando un P.D.I. (plan de desarrollo individual).

Con los resultados anuales se propone clasificar al personal mediante la metodología 9BOX para planificar las acciones de desarrollo a seguir durante el año siguiente según el cuadrante asignado a cada colaborador.

Palabras clave: Competencia, gestión de desempeño, incidencias de desempeño, prioridades, 9 BOX, retroalimentación, S.M.A.R.T.

Abstract

This research project proposes a performance management model that incorporates:

1. Results evaluations focused on priorities using the 5pm methodology, which includes an ascending four-level rating scale linking non-monetary benefits to the highest rating of the monthly scale, contributing to the company's balance score card indicators.
2. Competences evaluations through a performance incidents matrix in which the outstanding events are recorded in terms of observable behaviors included in the competences, for these purpose a general update of the dictionary of competences concepts and levels was made, incorporating these behaviors to facilitate their identification and registration by the company's leaders.

The result of both evaluations allows immediate feedback, positively and constructively, to employees keeping a record of both actions in the positive feedback formats or generating a I.D.P. (individual development plan).

With the annual results, it is proposed to classify the employees using the 9BOX methodology to plan the development actions for the next years according to the quadrant assigned to each collaborator.

Key words: Skill, performance management, performance incidents priorities, 9 BOX, feedback, S.M.A.R.T.

Capítulo 1

1.1. Introducción

Seguros del Pichincha es una empresa legalmente constituida desde 1995 líder en el mercado asegurador comercializando los ramos:

1. Vida Colectivo.
2. Accidentes personales.
3. Incendio y/o rayo.

Su solidez financiera está avalada por SummaRatings con una “AAA” y se encuentra en el top cinco de la revista EKOS en el mercado asegurador ecuatoriano con presencia a nivel nacional.

Durante los 24 años de historia de Seguros del Pichincha ha pasado por varias etapas:

En el 2000 se plantea el objetivo de llegar a ser la empresa número uno en el mercado asegurador de vida.

En el 2011 se centraliza la labor comercial en la empresa deslindándose de empresas promotoras aumentando su producción y cantidad de brókeres afiliados.

En el 2015 se plantea una planificación estratégica al 2021 con objetivo de duplicar su producción anual redefiniendo sus procesos, productos, asistencias y principalmente su cultura.

Es precisamente en este momento coyuntural en el cual se plantea el proyecto con el fin de mejorar el desempeño de los colaboradores mediante objetivos claros, seguimiento continuo y retroalimentaciones oportunas.

1.1.1. Objetivo general.

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

1.1.2. Objetivos específicos.

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

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Marco conceptual.

1.2.1.1. Competencias.

El concepto de competencia varia de autor en autor sin embargo existe puntos en común claramente relacionados, a continuación, se mencionan algunos de los consultados para este estudio:

Es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. (Spencer & Spencer, 1993)

Son una serie de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. (Levy-Leboyer, 1992)

Se relaciona con la mejor manera de lograr los objetivos, los diferentes subsistemas de la empresa, diseñados a su vez en función de esas competencias que nos llevarán al éxito, serán el vehículo para lograrlo. (Alles, 2007)

Son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo. (McClelland, 1973)

Como una definición propia podemos decir que una competencia es un comportamiento o conjunto de comportamientos observables relacionados con habilidades, conocimientos y actitudes que garantizan el éxito dentro de una actividad, puesto o situación.

De igual manera cada autor presenta una clasificación particular de competencias entre los más destacados tenemos:

(Spencer & Spencer, 1993)

1. Logro y acción.
2. Ayuda y servicio.
3. Influencia.
4. Gerenciales
5. Cognoscitivas
6. Eficacia personal

(Levy-Leboyer, 1992)

1. Intelectuales
2. Interpersonales
3. Adaptabilidad
4. Orientación a resultados.

(Jolis, 1998)

1. Teóricas
2. Prácticas
3. Sociales
4. Del conocimiento

El diccionario propio de Seguros del Pichincha levantado por la consultora “Estrategia y Gestión” las clasifica de la siguiente manera:



Figura 1. Modelo competencias SDP. (Fuente Seguros del Pichincha)

1.2.1.2. Gestión de Desempeño.

A lo largo de los años los sistemas de evaluación de desempeño tanto de resultados como de competencias se ha desarrollado y especializando, cada vez sus mecanismos se presentan como soluciones específicas y claras para determinar el nivel de desarrollo de un comportamiento y el grado de avance en tareas y objetivos específicos, incluso con el perfeccionamiento de la tecnología fácilmente se pueden encontrar aplicaciones que permiten llevar una contabilidad sencilla y amigable con todo tipo de usuarios, sin embargo estos

sistemas utilizados por separado y con una visión de medición como un fin en sí mismo tienden a fracasar en el objetivo más importante que es mejorar activamente el desempeño de los miembros de una organización, por esta razón se presenta el concepto de gestión de desempeño:

Es una estrategia global de la gestión de capital humano, que tiene por finalidad mejorar el desempeño organizacional mediante una integración coordinada de los distintos niveles de desempeño (persona, grupo, proceso, organización) y los diferentes elementos que los afectan. (Smither & London, 2009)

Este sistema cuya ejecución es de carácter continua tiene seis propósitos bien definidos y se presentan de la siguiente manera:

1. Propósito administrativo

Proporcionar información pertinente, relevante objetiva y oportuna sobre la que se pueda tomar decisiones de personal como promociones, ascensos traslados, incrementos de sueldo, terminaciones, etc.

2. Propósito comunicacional

Permite a los empleados conocer las expectativas que sus jefes tienen en términos de resultados a lograr y funciones a desempeñar, facilitando la retroalimentación objetiva es decir la comunicación interpersonal entre jefe y subordinado además de poder transmitir de mejor manera la estrategia de la empresa a través de objetivos e iniciativas desde la alta gerencia hasta el nivel operativo.

3. Propósito de desarrollo

Uno de los elementos más importantes de un sistema de gestión de desempeño es el diseño y ejecución de un programa global de desarrollo de habilidades de liderazgo ya que el sistema

depende de un acompañamiento y seguimiento que integra herramientas del coaching por parte de la jefatura directa hacia sus colaboradores.

4. Propósito de mejora de la fuerza de trabajo

La información recolectada sobre la fuerza de trabajo que detalla objetivos, indicadores y metas permite tomar decisiones estratégicas de capital humano, diagnosticar necesidades de formación, planificar el volumen de personal que se requiere, adoptar políticas de personal orientadas a mejorar la calidad del capital humano y medir el desempeño de la organización en diferentes niveles como individual, área, célula de trabajo etc.

5. Propósito estratégico

El sistema permite evitar el fraccionamiento funcional es decir que cada área se preocupe exclusivamente de su rango de acción sin tener una conciencia sobre como aportan a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y la falta de alineación de objetivos es decir que cada individuo invierta esfuerzo y recursos en objetivos que en nada aportan a la estrategia empresarial o peor aún que no puedan plantear ninguno por falta de esta dirección.

6. Propósito documental

Registra con formatos, documentos y bases de datos las diversas actividades y mediciones del desempeño que se hacen en las distintas fases del ciclo.

(Aguinis, 2012)

1.2.1.3. Salario Emocional y Motivación.

El trabajo sobre salario emocional es relativamente nuevo ya que hasta hace poco se consideraba que la remuneración regular era suficiente.

Las nuevas generaciones como Millenials y Centenialls no son atraídas por un mejor salario sino por todos los aspectos que les generan una mejor calidad de vida laboral y

estamos hablando según cifras del INEN de 3.9 millones es decir el 23.2% de la población económicamente activa del Ecuador. (Deloitte, 2016)

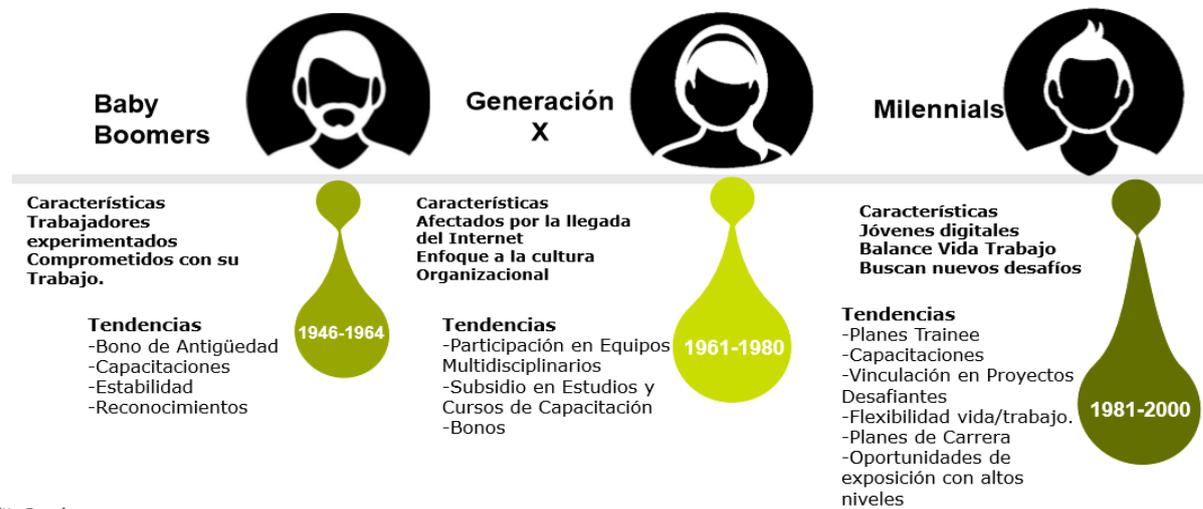


Figura 2. Brechas Generacionales Fuente (Deloitte, 2016)

En cuanto a una definición particular se puede decir que se relaciona con todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos. (Temple, 2007)

Por tanto, podemos asegurar que el concepto salario emocional está estrechamente ligado al concepto de motivación para el cual podemos mencionar los siguientes autores:

- 1- Maslow, define la motivación como una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades: fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización, además considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia. (Quinteros, 2007)
- 2- McGregor, en su obra “El lado humano de las organizaciones” describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos

de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar, en el primer caso la motivación es la estabilidad y dirección cercana del directivo y en el segundo más bien la realización y el reconocimiento. (Lopez, 2001)

- 3- Alderfer, está en concordancia con Maslow en el sentido que los individuos poseen una jerarquía de necesidades, no obstante, sostiene que no son cinco sino tres los grupos de necesidades fundamentales de las personas: existencia o básicas, relación y crecimiento. (Amorós, 2007)

Entre todos los autores, considero que el más interesante en relación al concepto de salario emocional es Frederick Herzberg quien propone la teoría de los dos factores que son: intrínsecos o motivación y extrínsecos o de higiene y precisamente fue propuesta basándose en la certeza que la relación entre un individuo y su trabajo es elemental. (Amorós, 2007)

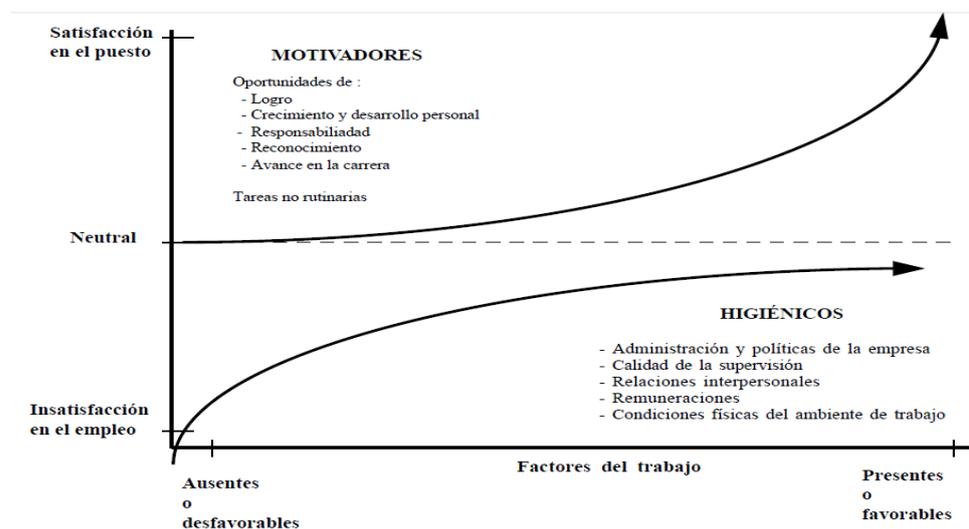


Figura 3. Teoría de los dos factores Fuente (Pinto, 2002)

El salario emocional toma un papel fundamental como buena práctica empresarial ya que como se menciona apunta precisamente a los factores que son motivantes es por esto

que atar beneficios de salario emocional a un proyecto de gestión de desempeño facilita la implantación de la metodología y potencia los resultados.

Existen varias clasificaciones de beneficios dentro de salario emocional, pero para que este tenga un verdadero resultado lo ideal es que durante el proceso de elección y materialización de los mismos se involucre activamente a los miembros de la organización a todo nivel y no solamente a los mandos medios y altos, para esto el uso de encuestas y foros de discusión se muestran sumamente efectivos.

Una posible clasificación puede ser la que propone (Gay, 2006) con el nombre de teoría de las 4 C's:

1. Condiciones suficientes para que el colaborador trabaje a gusto.
2. Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
3. Compañerismo en las relaciones laborales.
4. Conciliación del trabajo y familia.

Es así que se menciona que los beneficios principales de implantar una política de salario emocional son:

- Se reduce el índice de rotación mejorando el desempeño de la organización, al decrecer la cantidad de persona en las primeras etapas de la curva de aprendizaje y evita gastos en selección, inducción y capacitación.
- Mejora el ambiente laboral reduciendo los niveles de absentismo.
- Aumenta la satisfacción de forma visible en la evaluación de clima, reduciendo factores de riesgo psicosociales. (Opere, 2016)

El mismo autor menciona que en Colombia el Ministerio de Tecnología de la información y la comunicación registró que tras implantar dos días a la semana de teletrabajo en varias

empresas, la productividad creció un 23%, al tiempo que el absentismo se redujo un 63% y los ceses voluntarios de empleados cayeron un 25%.

En Ecuador son varias las empresas que aplican diversos mecanismos de salario emocional en su mayoría de manera general y en algunos casos como se presenta en este estudio atado a resultados de desempeño, entre las que podemos nombrar a:

Liberty Seguros, quienes realizan actividades de integración de los colaboradores con sus familias y mecanismos de pausas activas que además previenen riesgos psicosociales.

Nestlé pone al alcance de sus colaboradores muchos de sus productos de manera gratuita durante los descansos de desconexión que se manejan en la jornada laboral, además manejan una política de horario flexible los días viernes durante todo el año.

Kruger le apuesta seriamente a la gamificación es decir integrar mecánicas de juegos en el ámbito profesional a forma de entornos laborales más amigables y distendidos que aumenten la creatividad de los colaboradores en sus proyectos.



Figura 4. *Oficinas Kruger Fuente (Ramírez, 2018)*

Seguros del Pichincha de manera general ha venido estableciendo mecanismos de salario emocional para todos sus colaboradores con beneficios como:

1. Subsidio de seguro vida.
2. Subsidio de seguro médico privado.
3. Una hora de permiso para la inauguración de clases de los hijos de los colaboradores.
4. Tiempo libre de 30 minutos para desconexión laboral durante la jornada, habilitando lugares recreativos.
5. Regalos por aniversario en la compañía.
6. Regalos día de la madre y padre.
7. Horario de verano, es decir durante los meses de julio y agosto se da la tarde del viernes libre a los colaboradores.
8. Media jornada libre el día de cumpleaños de los colaboradores.
9. Se invita a los colaboradores mensualmente a un desayuno por su cumpleaños.
10. Se reserva salas de cine y se invita a los colaboradores por estrenos de películas.
11. Se costea a los miembros del club de atletismo la inscripción a diversas carreras atléticas.
12. Se realiza campeonatos de fútbol interno financiando uniformes y la participación en la copa inter seguros donde el equipo ganador representa a la empresa.

Actualmente busca incorporar beneficios mayores de salario emocional adicionales a estos para los colaboradores destacados mediante el sistema de gestión de desempeño.

1.2.1.4. Establecimiento de objetivos metodología S.M.A.R.T.

En todo proceso de gestión de desempeño se vuelve un elemento de obligada observación tanto desde la elaboración de formatos como desde la comunicación y capacitación la redacción de objetivos que cumplan con criterios que permitan garantizar su cumplimiento todo esto es posible incorporando la metodología S.M.A.R.T.:

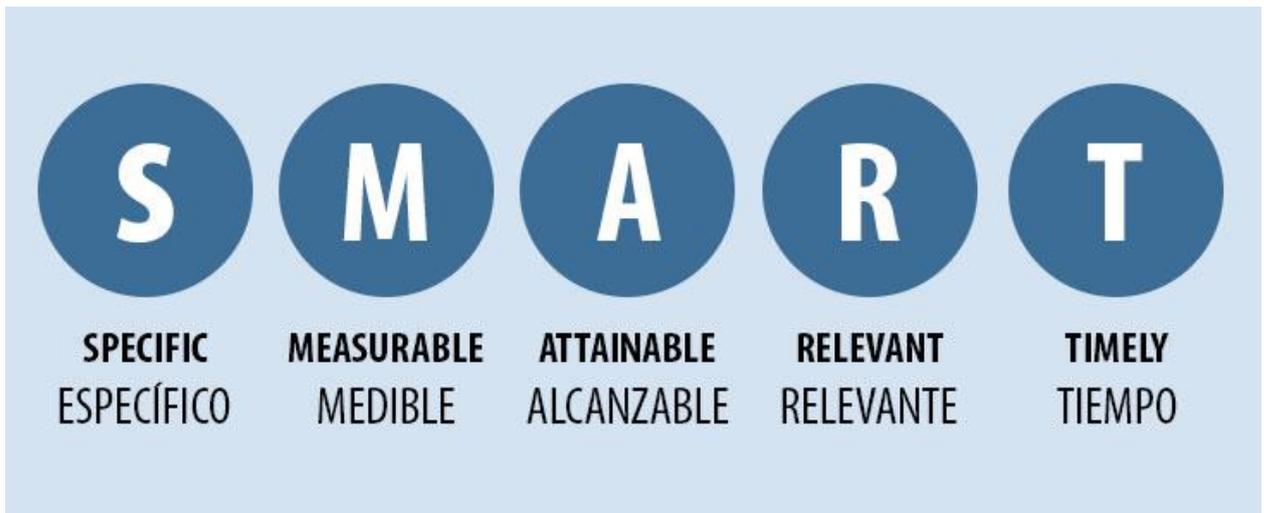


Figura 5 Grafico S.M.A.R.T. Fuente (Saume, 2016)

Específico: Es de vital importancia tener claro cuál es el fin del objetivo, es decir en qué dirección apunta, responde a la pregunta: ¿Qué se quiere conseguir?

Medible: El objetivo planteado debe tener una unidad de medida a fin que se pueda monitorear y actuar sobre el análisis de su evolución, responde a: ¿Cómo se puede medir su eficiencia?

Alcanzable: Debe estar en el ámbito de lo real tomando en cuenta el contexto en el que se plantea y los recursos de los que se dispone, responde a la pregunta: ¿Es realista y posible?

Relevante: El objetivo debe tener importancia tanto para quien lo plantea como para la organización es decir debe estar enfocado en las funciones del cargo y apuntar a su vez a

los objetivos del área los cuales se alinean a la estrategia organizacional, responde a la pregunta: ¿Es importante para ti y para tu empresa conseguirlo?

Temporal: Debe tener un periodo concreto de ejecución, establecer fechas límites parciales y finales para la entrega de resultados es fundamental para evitar aplazamientos y actúa como un refuerzo motivacional positivo para conseguir las metas más ambiciosas, responde a la pregunta ¿Cuánto tiempo tienes para conseguirlo?

(Trenza, 2018)

1.2.1.5. Retroalimentación o Feedback.

Como se mencionó en el apartado 2 referido a la definición y los propósitos de la gestión de desempeño es precisamente en el propósito número 2 o comunicacional en el que se hace referencia a este factor tan importante que se posiciona como un gran pendiente en la relación de liderazgo en la mayoría de las empresas y uno de los temas más centrales del método ya que se puede decir incluso que cualquier proceso de medición sin una oportuna y correctamente llevada retroalimentación no tiene ninguna utilidad. (Moreno, 2016)

Por lo tanto, para poder implementar un método de gestión de desempeño se vuelve fundamental la capacitación de las jefaturas quienes se encargarán de impartirlas tanto en lo formal es decir como resultado directo de una evaluación de desempeño de resultados o competencias y en lo informal lo que se refiere a las retroalimentaciones espontáneas positivas o constructivas.

Una herramienta importante que es parte de la retroalimentación constructiva es el plan de desarrollo individual o (P.D.I.) el cual es un formato sencillo que busca concretar

los objetivos de desarrollo y aprendizaje del colaborador, los campos que se deben detallar son:

1. ¿Qué debo mejorar?: Se ingresa el motivo detallado de la acción de retroalimentación.
2. ¿Cuáles son mis acciones de mejora?: Se debe detallar los acuerdos a los que se llegue con el colaborador.
3. ¿Qué espero lograr con esta acción?: Se especifica una proyección de los resultados esperados en relación al motivo de la retroalimentación.
4. Fechas importantes: Se debe ingresar las fechas en las cuales se revisará el cumplimiento de los acuerdos de cada acción.

1.2.1.6. Plan de desarrollo metodología 9 BOX.

El resultado principal de toda metodología de gestión del desempeño es efectivamente mejorarlo, esto determina si está funcionando o no, para que sea posible es de obligada aplicación el uso de un método de clasificación de talentos que facilite la toma de decisiones principalmente en cuanto a desarrollo se refiere, es así que para el presente estudio se consideró la metodología 9 BOX desarrollada por McKinsey una consultora internacional especializada en administración estratégica quienes conjuntamente con la multinacional General Electric establecen el método que busca posicionar a los colaboradores de una organización según su contribución actual y su potencial futuro. (STRATEC, 2018)



Figura 6 9 BOX Fuente (STRATEC, 2018)

La herramienta se compone de 9 cuadrantes que toma en cuenta dos ejes:

X: Desempeño actual en su puesto de trabajo, para el presente trabajo lo relacionaremos directamente con la evaluación de desempeño de resultados.

Y: Potencial demostrado o la capacidad de asumir nuevos roles jerárquicos dentro de la organización en este caso y no de manera exclusiva ataremos este eje a la evaluación de competencias ya que intervendrán también factores de perfil duro como estudios y experiencia.

Además, se mide en una escala de tres niveles bajo, moderado y alto lo que da una matriz de clasificación de 3x3 organizada de manera descendente es decir el cuadrante 1 se refiere a los valores más altos, pero con definiciones particulares para cada uno que son las siguientes: (Perez, 2014)

1. **Futuros líderes (súper estrella):** Son considerados la mejor opción para sucesiones y posiciones de mayor jerarquía, presentan altos niveles de desempeño y habilidades de liderazgo.
2. **Futura estrella en crecimiento:** Muestran un alto potencial, pero al mismo tiempo su desempeño es promedio, requieren que se les motive y por medio de retos salgan de su zona de confort.
3. **Futura estrella:** Tienen alto desempeño y potencial promedio, requieren seguir creciendo y ser motivados.
4. **Enigma (diamante en bruto):** Son colaboradores con alto potencial, pero con un desempeño bajo lo que nos indica que pueden estar ubicados en un puesto que no es totalmente correcto para ellos o que están a cargo de un jefe que no ha sabido

descubrir su potencial, en este caso es recomendable tener comunicación con ellos y retroalimentación para guiarlos a obtener buenos resultados.

5. **Profesionales confiables:** Muestran un desempeño excepcional, pero en cuestión de potencial de liderazgo su nivel es bajo y requieren que se les reconozca su esfuerzo y cumplimiento de metas, pueden ser mentores de nuevos talentos en la organización,
6. **Empleados clave:** Igual que pasa con la categoría “dilema” tienen niveles promedio de potencial y desempeño, necesitan ser retados y motivados.
7. **Efectivos:** Muestran un nivel de potencial bajo y un desempeño promedio, es importante que se les presenten cambios en sus actividades para incitarlos a aprender cosas nuevas.
8. **Dilema:** Potencial promedio, pero niveles de desempeño bajo. Es importante que se trabaje con su motivación y compromiso, otorgándoles retos para que demuestren su capacidad.
9. **Iceberg:** En la mayoría de los casos se debe considerar el despido.

Existen varias ventajas que ofrece la metodología, pero la más destacada es su visibilidad y sencillez para poder capacitar y comunicar sobre su uso, que complementa los métodos de evaluación presentes en el sistema de gestión de desempeño propuesto en este estudio.

1.2.1.7. Modelo 70-20-10.

El modelo 70-20-10 soporta de manera transversal la metodología de gestión de desempeño ya que, al ser un sistema de liderazgo basado en el seguimiento y retroalimentación de objetivos y actividades, el aprendizaje es directamente proporcional al nivel de desempeño que se espera lograr.

El modelo se atribuye a varios autores, pero los más destacados son Morgan McCall, Michael M. Lombardo y Robert A. Eichinger que durante su labor en “Center for Creative Leadership” desarrollaron una investigación para conocer de dónde habían obtenido sus

habilidades y competencias 191 ejecutivos/as en posiciones de liderazgo, identificando que en su mayoría se atribuían a la experiencia y el trabajo diario, si bien el modelo no es exacto sino más bien referencial ilustra adecuadamente la importancia del aprendizaje experiencial. (Guila, 2018)



Figura 7 Modelo 70-20-10 Fuente (Guila, 2018)

Este estudio se ha replicado en varias ocasiones con valores cercanos al propuesto 70-22-8 para mujeres en posiciones de liderazgo; 48-47-5 para personas trabajadoras de nivel medio; 73-16-11 para una muestra global; 60-33-7 en India; 65-33-2 en Singapur y 68-25-7 en China.

El sistema de gestión de desempeño apunta precisamente al 70% en lo que se refiere al establecimiento de actividades, objetivos y proyectos y también al 20% con la retroalimentación, por lo tanto, junto con el método tradicional de capacitación basado en DNC el cual apunta al 10% restante estamos atacando a todas las formas de aprendizaje que pueden darse.

1.2.1.8. Modelo D.I.S.C.

La creación del modelo de rasgos de la personalidad D.I.S.C. es obra del psicólogo y abogado William Multon Marston quien ejerció como profesor en la universidad de Harvard,

inspirado en Carl Gustav Jung desde el psicoanálisis, de la Gestalt de Max Wertheimer y de la llamada psicología del acto con Vittorio Benussi.

Entre los aportes principales de su obra podemos mencionar su tesis doctoral bajo el apoyo y tutoría de Hugo Münsterberg quien se le considera uno de los pioneros de la psicología aplicada, que buscaba establecer la correlación entre los niveles de presión arterial y el engaño, culminándola en 1921, siendo la base teórica en la cual Leonard Keeler y John Larson desarrollaron el polígrafo. (Pérez, 2010)

En 1928 y 1931 publica los libros “Emotions of Normal People” e “Integrative Psychology”, con los cuales expone una teoría basada en los cuatro factores de temperamentos de Hipócrates, quien relacionaba los diferentes tipos de comportamientos a humores corporales de esta manera se formaba el temperamento: sanguíneo, colérico, melancólico y flemático en el caso de Marston la teoría nace del estudio del concepto de voluntad, conciencia y emociones, se buscaba medir la energía mental y como se direcciona, el estudio fue revolucionario para la época, ya que se centraba en las personas que se consideran normales cuando la psicología como ciencia nueva buscaba principalmente determinar las causas del comportamiento patológico, esta teoría se relaciona con la manera en la que se percibe el ambiente pudiendo ser favorable o antagónico y a su vez como se actúa ante esta percepción lo que puede ser comportamiento proactivo o pasivo, del cruce de estos ejes se obtienen los cuatro cuadrantes DISC, la teoría nos dice que de forma normal se muestran todos los rasgos de la teoría en diferentes situaciones sin embargo siempre existe uno, dos o máximo tres factores altos y uno en particular más destacado y consistente con el cual el comportamiento general se vuelve predecible.

Como toda teoría ha sido adaptada a través de los años tanto en sus traducciones como para automatizarla, los principales reformadores de la misma son Walter Clark quien toma la base teórica para diseñar la primera herramienta de evaluación de nombre AVA (Activity

Vector Analysis) un sistema complejo y manual, luego en 1958 John Geier compra los derechos de la teoría a la viuda legal de Marston Elizabeth Holloway Marston, simplificando el método más cercano a lo que actualmente se maneja. (Bonnstetter & Suiter, 2011)

(Versión adaptada del modelo teórico original)

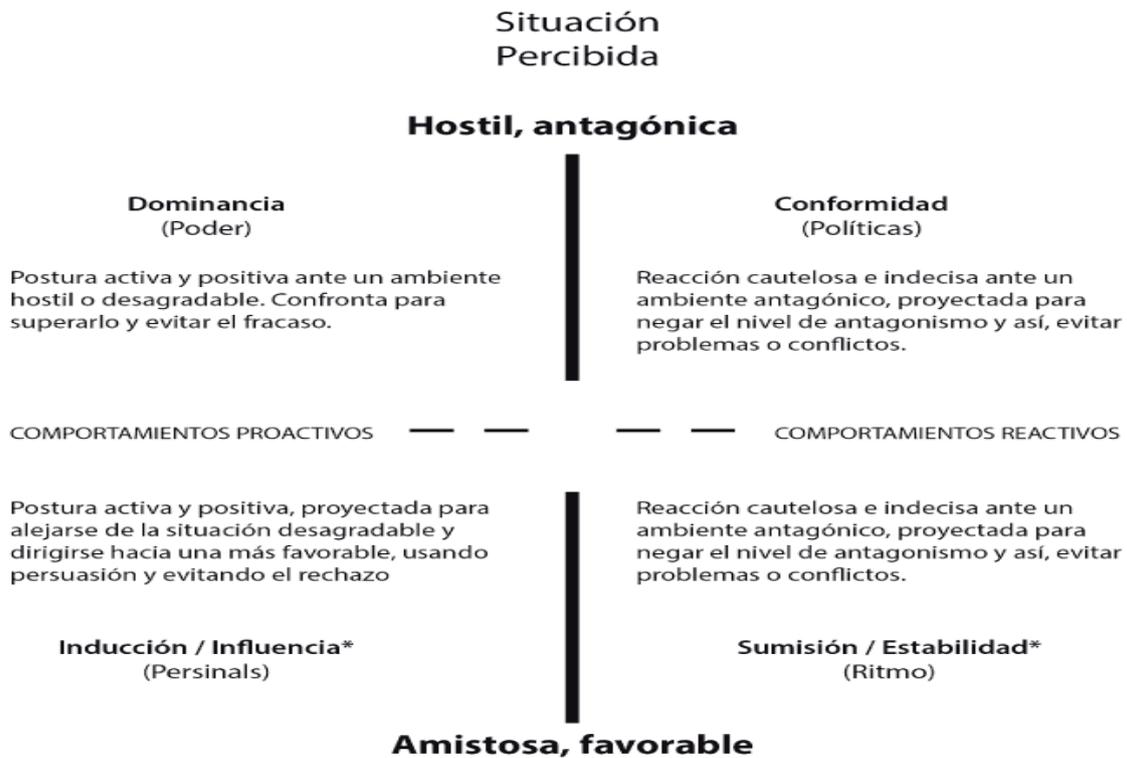


Figura 8. *Modelo D.I.S.C. Fuente (Bonnstetter & Suiter, 2011)*

Actualmente la consultora Thomas International representa los cuadrantes en tres gráficos:

I Comportamiento Laboral: Es el estilo adaptado a la manera en la que la persona debe actuar para tener éxito en el desempeño de una función o dentro de un ambiente determinado.

II Comportamiento bajo presión: Son los comportamientos que se exhiben en situaciones estresantes o frustrantes, cuando la información no es del todo clara, los tiempos límite son ajustados o los recursos escasos.

III Autoimagen: es la combinación de los gráficos uno y dos, corresponde al estilo de comportamiento natural, que se exhibe en situaciones donde no es necesario adaptarse.

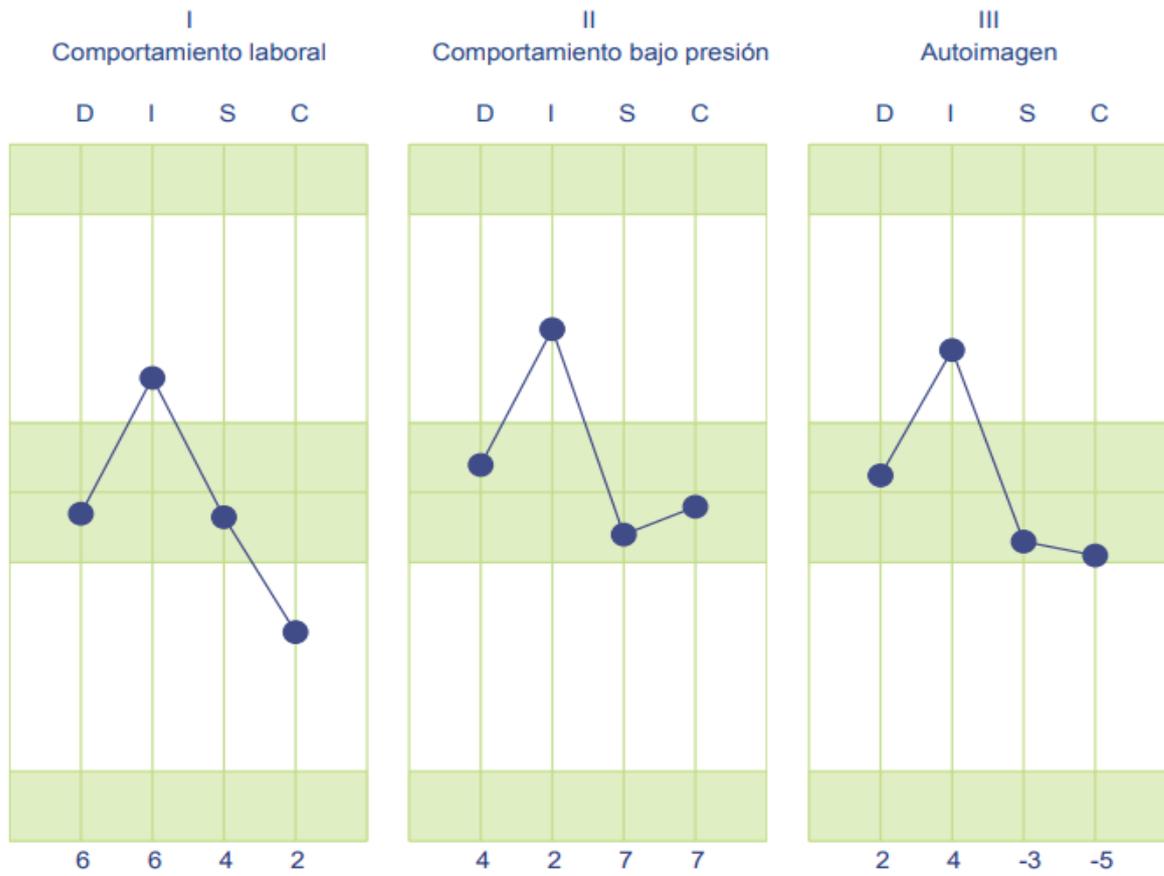


Figura 9. Gráficos DISC Thomas Fuente (Rodríguez, 2004)

1.2.2. Marco referencial.

Como se ha visto la gestión de desempeño se presenta como un sistema transversal que incluye diversos conceptos y mecánicas por tanto su implementación se desarrolla como un proceso paulatino de capacitación y adaptación por tanto un seguimiento cercano y constante desde el área de Talento Humano se vuelve de vital importancia.

Con estos conceptos y requerimientos preliminares es pues como se debe implementar el llamado “performance management”, el cual se define como un proceso para implementar, medir y evaluar la performance (desempeño) deseada de los integrantes de la organización, tanto en forma individual como grupal y, en consecuencia, de toda la empresa. (Alles, 2007)

La misma autora precisamente es quien realiza una clara diferenciación entre los dos tipos de evaluación que incluye la metodología:

- 1- Evaluación por objetivos individuales o también conocida como evaluación de resultados, término que se utilizara a lo largo de todo el estudio para definir este elemento.
- 2- Evaluación de los comportamientos claves asociados a la consecución de los objetivos, iniciativas y actividades planteadas en la evaluación por resultados que a partir de este punto se denominara como evaluación por competencias.

La gestión de desempeño es un sistema de liderazgo, si bien los responsables de talento humano proporcionan formatos, medios y acompañamiento, es el líder de cada área quien lleva a cabo el proceso que tiene como fin el desarrollo del máximo potencial de cada colaborador que se traducirá en mejores resultados para la organización.

1.2.3. Marco histórico.

El afán del ser humano por medir todos los aspectos intervinientes en su vida es antiguo como la misma razón, desde los primeros filósofos griegos naturalistas, los sabios orientales, los conocimientos místicos de chamanes y pasando por todos los grandes exponentes científicos a través de los años el desarrollo de toda sabiduría ha requerido un punto de partida, una unidad de medida y un mecanismo de control para poder desarrollarse.

Los métodos de evaluación de desempeño son precisamente un factor crítico que permitió elecciones justas de crecimiento o acceso a dignidades públicas o privadas, mejor seguimiento a alumnos y trabajadores con criterios claros para proveer retroalimentación y apoyo.

Ya en 1872 sir William Thomson Kelvin un físico y matemático británico conocido por determinar el cero absoluto en la escala que lleva su nombre describía la importancia de la medición ya que de lo contrario no solo es imposible mejorar, sino que todo tiende a degradarse y destruirse, esta frase a menudo se le atribuye a Peter Druker por lo practica y clara que se vuelve para las ciencias administrativas. (Thomson, 1872)

Es así que los primeros registros de esta práctica data de la Dinastia Wei en China durante el siglo III que consistía en pruebas de habilidad relacionadas a actividades tales como la arquería o la caligrafía. (Castellanos & Catellanos, 2010)

En el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. (Rosales, 2011)

A principios del siglo XIX en una fábrica textil en New Lanark, Escocia Robert Owen instituye un sistema de libros y blocks en los cuales los supervisores anotaban diariamente

comentarios sobre el desempeño de los obreros, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento. (Mazariegos, 2016)

Acercándonos más a los métodos contemporáneos Frederick Winslow Taylor en 1875 ingresa a laborar en una de las empresas industriales siderúrgicas de Filadelfia donde tras la observación minuciosa del trabajo de los obreros extrajo la idea para analizarlo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrándolas estrictamente y exigiendo a los obreros su realización en el tiempo justo con el fin de reducir al mínimo los tiempos muertos por desplazamientos, cambios de actividad o de herramientas, además estableció un salario a destajo con el objetivo de que sea un incentivo para la intensificación del ritmo de trabajo. (Carro & Calo, 2012)

Es precisamente estos métodos los que fueron modelando y dando paso a los sistemas actuales donde se puede encontrar la integración de las nuevas tecnologías en aplicaciones celulares que permiten llevar registros de actividades y metas no solo laborales sino también personales que incluso despliegan estadísticas y gráficos, es decir hoy en día el sistema de registro se da por descontado, el objetivo actualmente es establecer un método de compensación y seguimiento que resulte motivante, porque la realidad es que la sola medición no mejora el desempeño.

1.2.4. Marco legal.

El proceso de evaluación de desempeño en el Ecuador está legalmente normado solamente en el servicio público, esto obedece a que una de las condiciones principales bajo la que se establece es la eficiencia y efectividad del uso de los recursos públicos es decir es indispensable que todo proceso publico este fuertemente documentado y al alcance de todo ciudadano de la Republica del Ecuador ya que es precisamente con el dinero de los impuestos con el que se financia toda iniciativa de empresa pública como lo menciona el capítulo séptimo de la constitución. (Constitución del Ecuador, 2018)

Por tanto, para el sector público es obligatorio el realizar una evaluación de desempeño anual según lo determinado en la Ley Orgánica del Servicio Público o LOSEP en su artículo 54 donde se nombran los subsistemas de talento humano que toda institución debe tener además en el capítulo 6 “Del subsistema de evaluación de desempeño” con sus artículos: 76, 77, 78, 79 y 80. Que abordan definición, Planificación, Escala de calificación, Objetivos y efectos respectivamente, adicional a esto también existe la normativa técnica expedida el 10 de Abril del 2018 donde se establece a detalle el método. (Ley organica del servicio publico, 2016)

En el sector privado la evaluación de desempeño no se encuentra normada por ninguna ley por motivo que entra en consideración el artículo 66, numerales 15 y 16 donde se reconoce el derecho a la libertad de empresa y de contratación. Este derecho consagrado en la Constitución permite a las empresas privadas decidir cuándo, cómo y por qué ejecutar sus actividades internas (autonomía privada para gestionar la actividad económica-empresarial, donde se incluye la Evaluación de Desempeño), sin embargo, todo el sistema debe constar en el reglamento interno de trabajo y las políticas institucionales, las cuales son avaladas por el Ministerio del Trabajo quien garantiza que se cumplen los parámetros de legalidad, tal como se detalla en el Código del Trabajo art: 42, 44, 45 y 64. (Codigo del Trabajo, 2012)

Capítulo 2

2.1. Metodología

2.1.1. Nivel de Estudio.

El tema de investigación del presente estudio se considera dentro de la investigación aplicada que busca resolver problemas prácticos de la realidad mediante la aplicación de un método o sistema en este caso la implementación del sistema de gestión de desempeño es una metodología nueva en Seguros del Pichincha y cubre varias necesidades ya mencionadas, complementando a los métodos de medición más tradicionales basados en indicadores o KPI (key performance indicator) como el cuadro de mando integral o BSC (Balanced Scorecard) con énfasis en la retroalimentación y seguimiento de los líderes que presenta el método propuesto.

2.1.2. Método de investigación.

Como paso previo a la implementación del método se empezó con la actualización del diccionario de competencias realizando una revisión mediante una adaptación del método DACUM (Developing Curriculum) cuya invención se sitúa en 1960 en Canadá y se utiliza para el levantamiento completo de un perfil de puesto realizando una matriz de tareas mediante una lluvia de ideas, en este caso al tratarse de una actualización enfocada a competencias organizacionales y de nivel jerárquico solo se tomó la mecánica de panel de expertos y lluvia de ideas donde se incluyeron miembros del área de Talento Humano para preparar una propuesta que luego será ratificada con las gerencias y la presidencia ejecutiva de la compañía observando toda la información existente: perfiles de cargo, estrategia, organigrama, procesos y tomando como base el diccionario levantado por la consultora Estrategia y Gestión durante todo el 2016 y entregado en enero del 2017. (Abril, 2011)

2.2. Desarrollo

Como se mencionó anteriormente para la actualización del diccionario de competencias organizacionales y de nivel jerárquico se recopiló y revisó información clave teniendo como primer factor la estrategia, los valores organizacionales, los procesos y el organigrama, los perfiles de cargo que contienen la información más particular en cuanto a funciones se observaran de manera general ya que las competencias que se pretenden actualizar no son las específicas de cada área, adicional a esto y como paso fundamental también se realizó un programa de desarrollo de habilidades de liderazgo junto con la implementación del sistema de desempeño.

2.2.1. Marco estratégico.

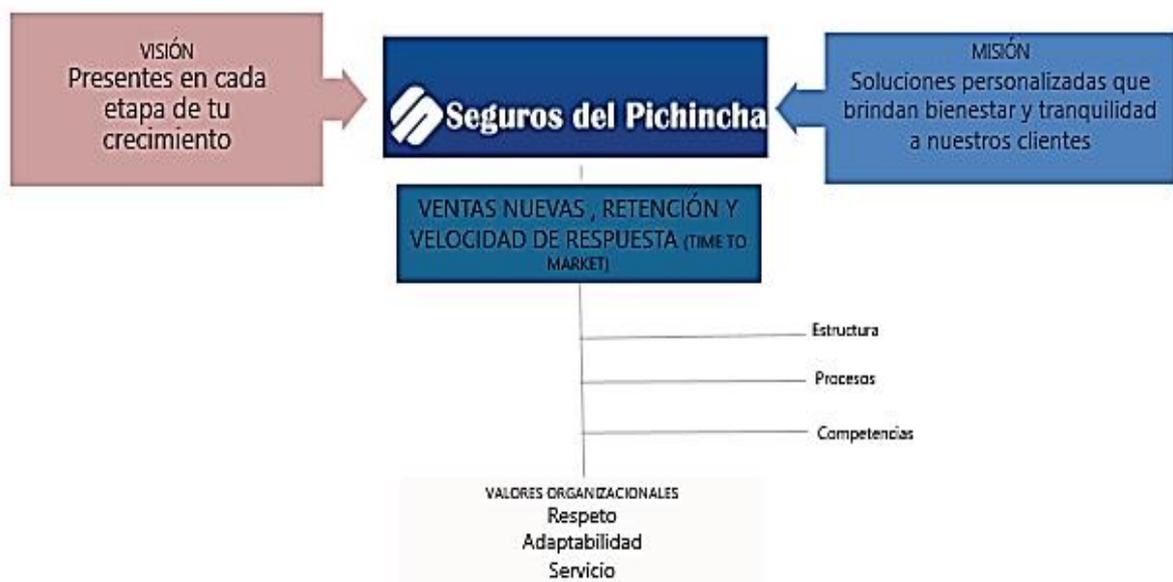


Figura 10. Estrategia Seguros de Pichincha Fuente (Elaboración propia)

Visión

Presentes en cada etapa de tu crecimiento.

Misión

Soluciones personalizadas que brindan bienestar y tranquilidad a nuestros clientes.

Objetivo empresarial

En el año 2015 se estableció una nueva planificación estratégica para la compañía con una proyección a 5 años, la cual entró en ejecución desde el año 2016 y terminará el año 2021 el objetivo es duplicar la producción de 100 millones anuales registrado en el 2015 a 200 millones, con una utilidad de 34 millones.

Estrategia

1. Aumentar el índice de ventas nuevas explorando nuevos mercados, canales y productos.
2. Mejorar el porcentaje de retención de clientes implementando métodos de servicio y C.R.M. (Customer Relationship Management, o Gestión de las relaciones con clientes).
3. Disminuir los tiempos de respuesta en todos los procesos de la organización.

2.2.2. Valores Organizacionales

Respeto

Aceptar las diferencias de cada persona, cumplir las normas y los acuerdos establecidos.

Comportamientos asociados:

- Escuchar activamente los diferentes puntos de vista y brindar propuestas con argumentos.
- Llegar a acuerdos que integren los diferentes puntos de vista.
- Brindar un trato cortés en el día a día, desde los componentes básicos de saludo y agradecimiento.
- Cumplir con tiempos establecidos según las normas y acuerdos de la compañía.
- Cumplir las actividades del día a día siempre desde el marco de la legalidad y la ética.

Adaptabilidad

Actuar ágilmente ante las situaciones cambiantes internas y externas.

Comportamientos asociados:

- Responder de forma participativa y constructiva a las situaciones de cambio.
- Actuar oportunamente a las posibles situaciones que afecten la empresa buscando siempre alternativas de mejora en la gestión y el resultado.
- Responder de forma eficiente a las situaciones diferentes del día a día.
- Manejar un lenguaje positivo promoviendo que los cambios sean fácilmente asimilables.

Servicio

Conocer al cliente interno – externo y superar sus expectativas.

Comportamientos asociados:

- Escuchar, entender y validar las necesidades del cliente interno y externo.
- Asegurar un acompañamiento completo a los clientes desde el momento del requerimiento hasta la satisfacción del mismo.
- Buscar la superación de expectativas del cliente, conociéndolo y respondiendo a tiempo sus requerimientos.

2.2.3. Procesos.



Figura 11. Macroprocesos S.D.P. Fuente (Seguros del Pichincha)

2.2.4. Organigrama estructural.

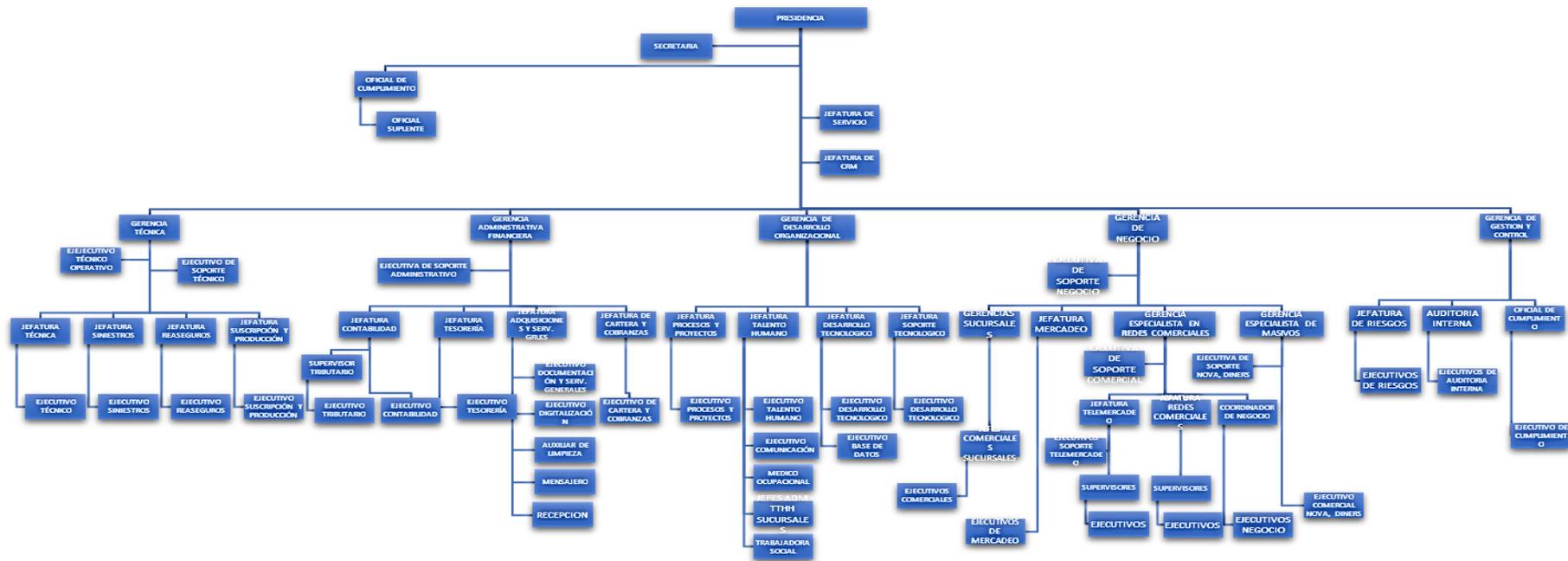


Figura 12. Organigrama S.D.P. Fuente (Seguros del Pichincha)

2.2.5. Competencias.

Durante el proceso de actualización se modificó el concepto de la competencia, los niveles y se incorporó conductas por cada uno.

2.2.5.1. Organizacionales.

Orientación al Cliente	
Original	Modificado
Determinación de la empresa en indagar y entender el requerimiento del cliente, sabiendo responder satisfactoriamente, superando los estándares establecidos y enfocando todos sus esfuerzos en generar un valor agregado y construir una relación a largo plazo.	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.

Figura 13. *Competencia Orientación al cliente Fuente (Elaboración propia)*

Orientación a Resultados	
Original	Modificado
Es la capacidad de concretar los resultados con altos niveles de calidad y rendimiento, generando alternativas que superen las metas y objetivos, para la competitividad de la organización.	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.

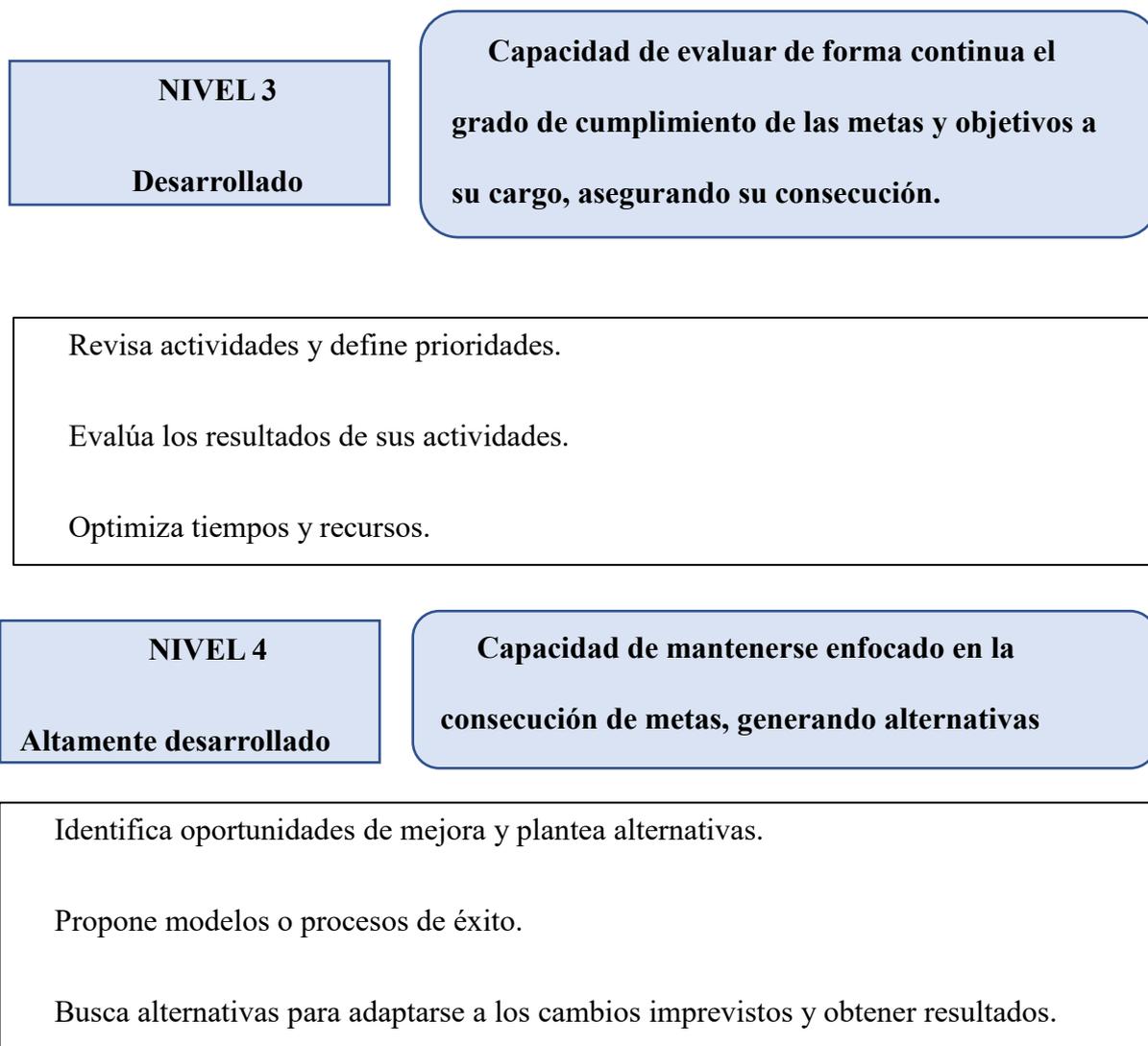


Figura 14. *Competencia Orientación a resultados Fuente (Elaboración propia)*

2.2.5.2. Por nivel jerárquico.

2.2.5.2.1. Presidencia.

Visión Estratégica	
Original	Modificado
Capacidad de percibir la realidad del entorno para la toma de decisiones, señalando la dirección hacia el éxito de la compañía, trabajando con la organización para la transmisión efectiva de la estrategia, incrementando el cumplimiento de los objetivos del negocio a largo plazo.	Capacidad de conocer el entorno para la toma de decisiones, estableciendo la dirección hacia el éxito de la compañía, transmitiendo la estrategia y evaluando el cumplimiento de los objetivos del negocio a largo plazo.

NIVEL 1

Poco desarrollado

Está en capacidad de conocer el entorno y de tomarlo en cuenta para las decisiones de la organización.

Investiga las tendencias del mercado.

Se relaciona con líderes de empresas y comparte prácticas de gestión.

NIVEL 2

Medio desarrollado

Capacidad de dirigir la estrategia buscando el impacto esperado para la organización.

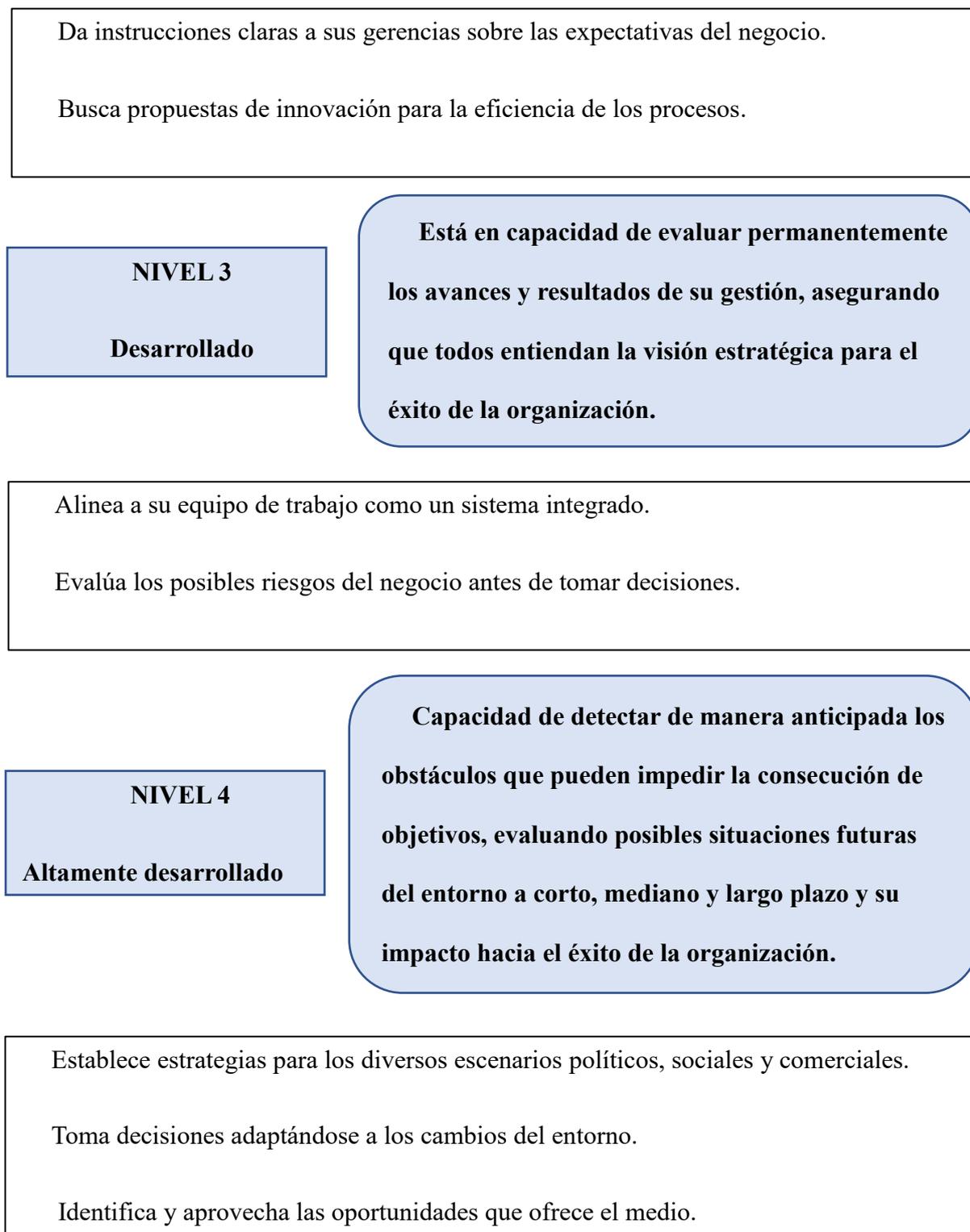


Figura 15. *Competencia Visión Estratégica Fuente (Elaboración propia)*

2.2.5.2.2. Gerencias.

Planificación y Seguimiento	
Original	Modificado
Es la capacidad de determinar eficazmente las prioridades y metas, entendiendo la relación con los demás para tener la guía al éxito, en base al seguimiento de los planes de acción y así generar propuestas de mejora de acuerdo al giro del negocio.	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.

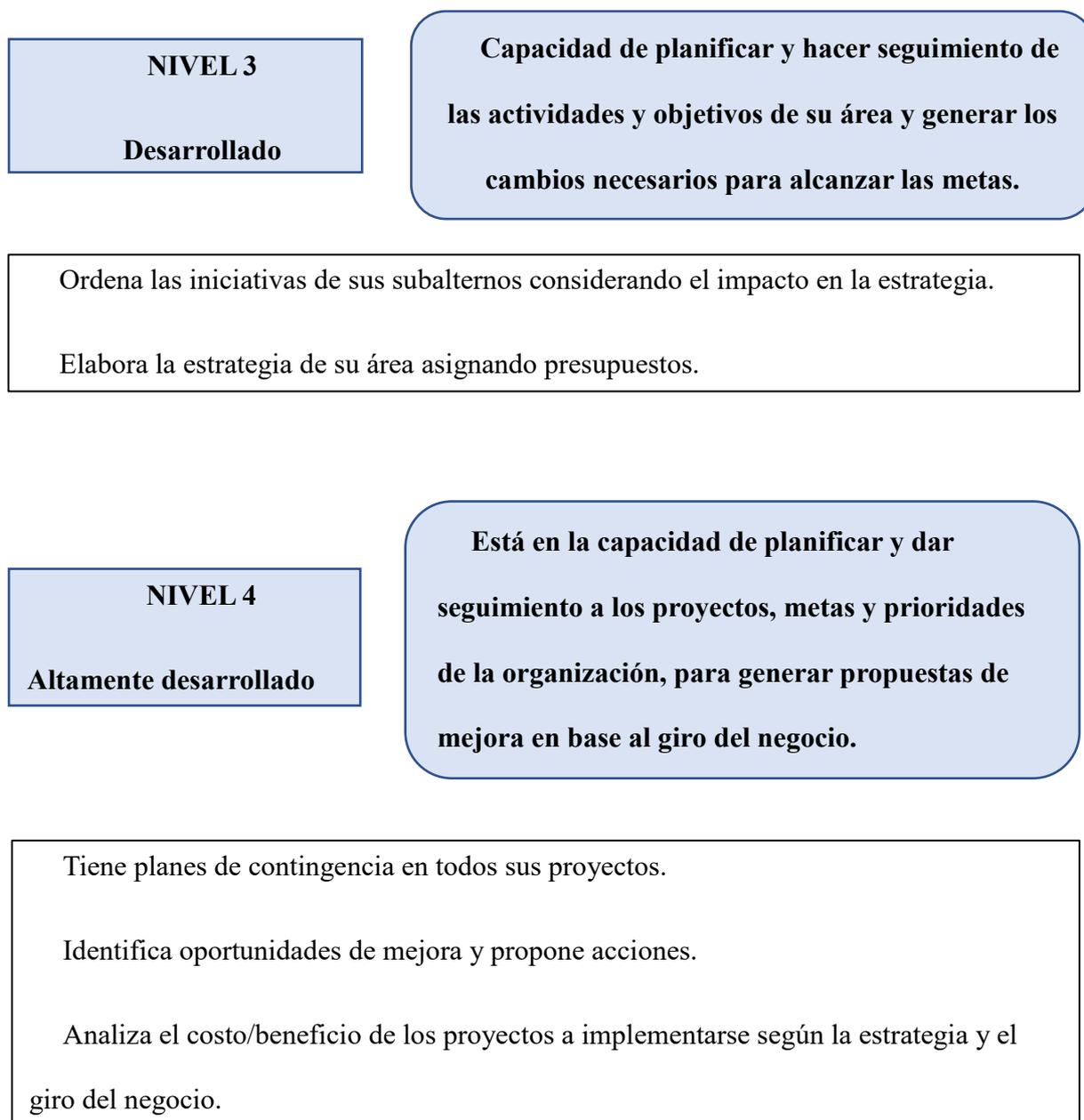


Figura 16. *Competencia Planificación y seguimiento Fuente (Elaboración propia)*

Liderazgo	
Original	Modificado
Es la capacidad para potenciar a los colaboradores en habilidades y conocimientos y así generar Back up, entendiendo sus intereses, para orientar al cumplimiento de metas y objetivos en una dirección determinada.	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.

Figura 17. *Competencia Liderazgo Fuente (Elaboración propia)*

2.2.5.2.3. Jefaturas.

Conocimiento del negocio para la toma de decisiones	
Original	Modificado
Es la capacidad de entendimiento e involucramiento con los procesos de la organización, mostrando interés en aprender más acerca del giro del negocio, para identificar oportunidades de mejora y analizar futuras tomas 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.

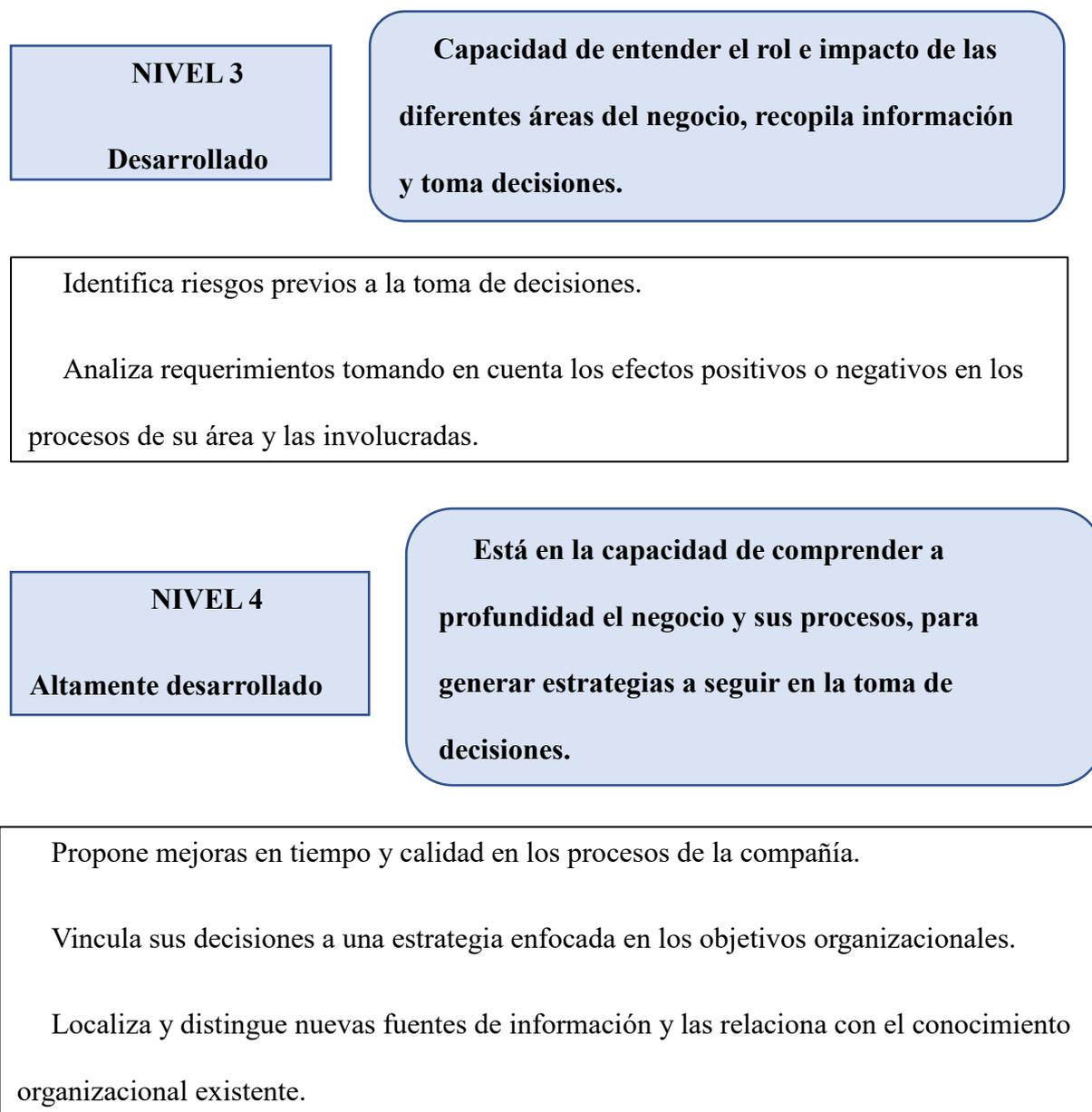


Figura 18. Competencia Conocimiento del negocio para la toma de decisiones Fuente (Elaboración propia)

Administración de recursos	
Original	Modificado
Es la adecuada optimización de los recursos asegurando colaboradores multifuncionales que apoyen al área, organizando las actividades e implementando procesos de cumplimiento de los presupuestos, para conseguir los objetivos.	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.

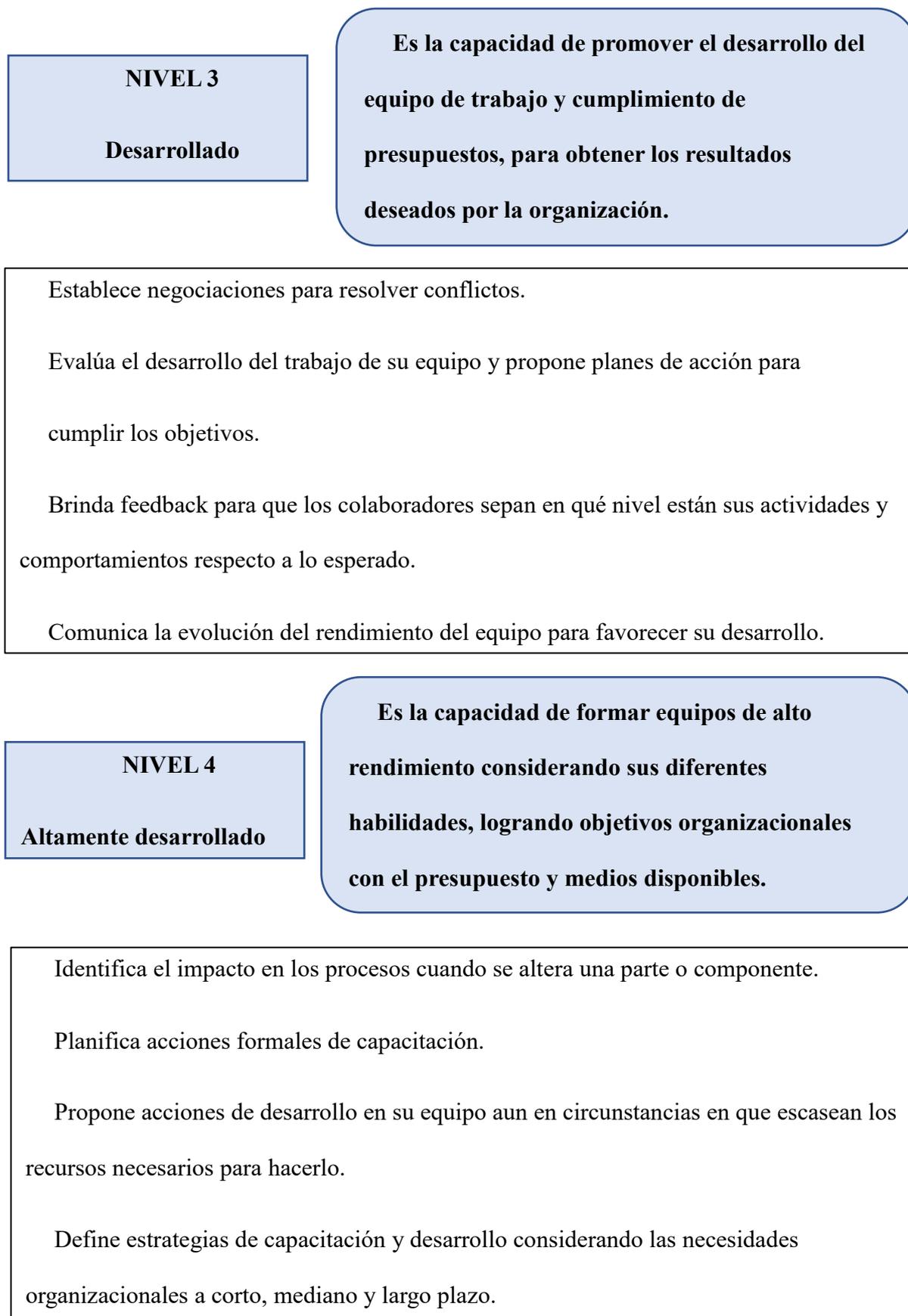


Figura 19. Competencia Administración de recursos Fuente (Elaboración propia)

2.2.5.2.4. Operativos.

Empatía	
Original	Modificado
Es la habilidad de interpretar correctamente los pensamientos, deseos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Supone “ponerse en la piel” de la otra persona para comprenderla mejor y responder de acuerdo a lo que la organización establece.	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.

Figura 20. *Competencia Empatía Fuente (Elaboración propia)*

2.2.6. Liderazgo.

Como se abordó en diferentes temas del marco teórico el liderazgo es fundamental para el desarrollo del sistema de gestión de desempeño por lo tanto se debe reforzar, principalmente en lo que a retroalimentación se refiere ya que permite realizar un seguimiento efectivo para definir actividades y objetivos que con el apoyo necesario permitirán efectivamente mejorar el desempeño.

Para esto se desarrolló un programa de formación de habilidades de liderazgo con diversos proveedores de coaching bajo el nombre “Lideres Extraordinarios”, según el modelo de liderazgo manejado por Seguros del Pichincha desde su cultura cuyos pilares son:

- **Orientación a resultados:** Buscamos que los líderes se comprometan con los resultados de su equipo mediante un seguimiento constante y el establecimiento de metas retadoras para cada colaborador.
- **Desarrollo integral de personas:** Se refiere al compromiso sincero y consciente de cada líder con el crecimiento profesional y personal de sus colaboradores que se traduce en planes de desarrollo y coaching del desempeño.

El programa se divide en cuatro etapas:

1. **Diagnóstico y evaluación:** en base a los resultados de la evaluación 360° de liderazgo en la que se calificó a jefaturas, supervisiones y gerencias mediante el proveedor Grupo Macro, la evaluación de coaching rueda de la vida de Trascender Ecuador y las pruebas de la plataforma Thomas International de Agencia Siete consultores.
2. **Acercamiento-Retroalimentación:** Se socializaron los resultados identificando los puntos más importantes a mejorar.
3. **Entrenamiento:** El desarrollo del proyecto programado con diversos proveedores de coaching como son: Trascender Ecuador, Quorum y Agencia Siete consultores

centrándose en los comportamientos asociados a los pilares del liderazgo establecidos por la cultura que apalancan la estrategia.

4. **Seguimiento:** Se establecerán compromisos y hábitos a modificar en los cuales se trabajará de manera individual mediante planes de acción.

Este programa se inició el 26/02/2019 y culminó el 17/07/2019 con el fin de apoyar el sistema de gestión de desempeño.

Capítulo 3

3.1. Propuesta Herramientas de Evaluación de Desempeño.

3.1.1. Evaluación de Resultados en Base a Prioridades.

La herramienta a utilizar para este tipo de evaluación se denomina 5pm, que significa 5 prioridades mensuales, su uso es sencillo y favorece la retroalimentación, para el presente proyecto se realizó una modificación en cuanto a la manera de presentar el formato en un archivo Excel, para ejecutivos se envían actividades semanales atadas a un objetivo mensual y para jefaturas y gerencias son objetivos mensuales los cuales tanto en el primer como en el segundo caso estarán atados a los objetivos del área, los cuales a su vez impactan en los objetivos gerenciales y estos a los objetivos estratégicos, según el siguiente esquema que por temas de confidencialidad no refleja el total de la información pero ilustra el hilo conductor entre el modelo de gestión de desempeño y el logro de los objetivos y la visión empresarial, todo esto cumpliendo con los indicadores del BSC (balance score card).

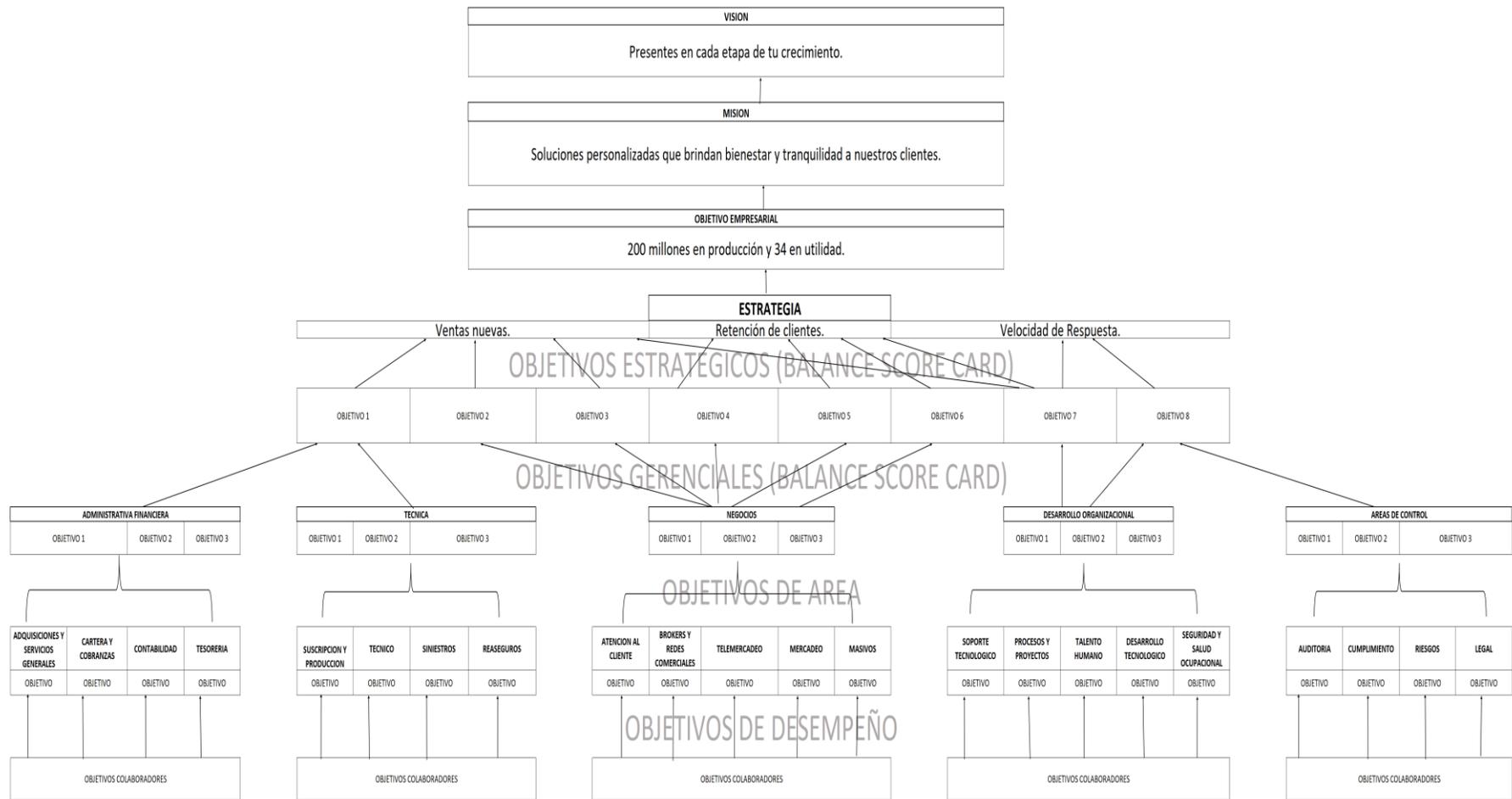


Figura 21 Correspondencia de objetivos Fuente (Elaboración propia)

3.1.1.1. Documento de envío de prioridades para ejecutivos.

1. OBJETIVO

El propósito del formato que encontrará en la siguiente pestaña, es que usted pueda tener un registro formal sobre el logro de los objetivos establecidos para un periodo de gestión, la calidad de los resultados entregados, y el nivel de impacto de las contribuciones efectuadas.

2. PROCEDIMIENTO

1. El colaborador envía mediante e-mail durante el primer día de la semana de 3 a 7 actividades a realizarse las cuales deben estar atadas a un objetivo.
2. El líder responde con la **prioridad**, es decir una división sobre 100% entre las actividades y el **enfoque**, que puede ser de contribución (si aporta a un indicador estratégico) u operativo (si aporta a una función propia del cargo), o pide una reunión rápida para replantear una actividad, borrarla o reemplazarla por otra que considere más importante para la semana.
3. Durante el último día de la semana el colaborador envía mediante e-mail las observaciones de las actividades planteadas, en las que se detalla el cumplimiento o no de las mismas, las posibles dificultades o si se presentaron otras actividades que evitaron su cumplimiento, además también se incluiría las posibles actividades adicionales.

Ejemplo: **Día Lunes 03 de Junio** Colaborador envía las actividades a su jefatura directa.

Día Lunes 03 de Junio Jefatura directa envía las actividades calificadas por prioridad y enfoque o solicita una reunión rápida con su colaborador en caso de sugerencias o cambios sobre las actividades.

Día Viernes 07 de Junio Colaborador envía las observaciones sobre las actividades que se han cumplido y las que no con todo el detalle necesario.

Día Viernes 07 de Junio Jefatura directa envía confirmación de recepción de las observaciones y solicita una reunión con su colaborador si lo requiere.

Día Viernes 28 de Junio (al finalizar el mes) Jefatura directa solicita una reunión con su colaborador para revisar y evaluar sus resultados.

3. INDICACIONES GENERALES

- * En el campo **responsable**: ingresar sus nombres y apellidos.
- * En el campo **cedula**: ingresar su número de documento.
- * En el campo **mes**: ingresar el mes en curso.
- * En el campo **semana**: ingresar el número correspondiente a la semana del mes del 1 al 4.
- * En el campo **actividades**: ingresar las actividades a desarrollarse en la semana utilizando un verbo en infinitivo es decir terminado en ar, er o ir.
- * En el campo **tiempo**: se define el tiempo estimado que tomara la actividad ejemplo: 5 horas, 48 horas etc. o la fecha límite de entrega ejemplo: 24/05/2019, incluso con hora si es posible 15:30.
- * En el campo **objetivos**: se define el objetivo al que se ata la actividad o actividades, para definirlo por favor tomar en cuenta el cuadro de apoyo del punto 4.
- * En el campo **observaciones** se debe detallar los resultados de las actividades propuestas a inicio de semana, es decir, "Se logro": detallar en que medida y de que forma " No se logró" y "Se aplaza": detallar cuales fueron los motivos y colocar si fuera el caso la actividad adicional que impidio su cumplimiento.

La actividad que no fue planificada colocarla en la columna de actividades ejemplo:

Observaciones:

No se cumplio porque el SRI nos solicitó para el viernes el reporte de impuestos.

Actividades:

Realizar el reporte de impuestos y enviar al SRI (actividad extra)

Nota importante: Guardar los archivos enviados a su jefatura en su unidad "Z" con toda la información.

4. EJEMPLO

RESPONSABLE	CEDULA	MES	SEMANA	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBJETIVOS	OBSERVACIONES
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	AGENDAR ENTREVISTA FINALISTAS GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	2/4/2019	CUBRIR LAS VACANTES DE ACUERDO AL PERFIL PARA CONTRIBUIR CON LA INCORPORACION DE PERSONAL NUEVO EN LA COMPAÑIA.	SE LOGRO
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	ENTREVISTAR EJECUTIVO DE SERVICIO	3/4/2019		SE LOGRO
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	RECIBIR DOCUMENTACION DE LOS GANADORES DE LOS PROCESOS CALIDAD Y TECNICO	4/4/2019		SE LOGRO
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	ENVIAR REQUERIMIENTO REDES COMERCIALES	4/4/2019		SE LOGRO
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	AGENDAR ASSESSMENT CENTER EJECUTIVO SERVICIO	5/4/2019		SE POSPONE PARA LA SIGUIENTE SEMANA

En la página siguiente del libro de Excel se presenta la matriz con las columnas detalladas y aquellas cuya información envía la jefatura, que corresponden a prioridad y enfoque semanalmente y a la evaluación que se realiza de manera mensual.

COLABORADOR							JEFE DIRECTO			
RESPONSABLE	CEDULA	MES	SEMANA	ACTIVIDADES	TIEMPO	OBJETIVOS	OBSERVACIONES	PRIORIDAD	ENFOQUE	EVALUACION

3.1.1.2. Documento de envío de prioridades para jefaturas y gerencias.



EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN BASE A PRIORIDADES

1. OBJETIVO

El propósito del formato que encontrará en la siguiente pestaña, es que usted pueda tener un registro formal sobre el logro de los objetivos establecidos para un periodo de gestión, la calidad de los resultados entregados, y el nivel de impacto de las contribuciones efectuadas.

2. PROCEDIMIENTO

1. El colaborador envía mediante e-mail durante la primera semana del mes de 3 a 7 objetivos a realizarse.
2. El líder responde con la prioridad, es decir una división sobre 100% entre los objetivos y el enfoque, que puede ser de contribución (si aporta a un indicador estratégico) u operativo (si aporta a una función propia del cargo), o pide una reunión rápida para replantear un objetivo, borrarlo o reemplazarlo por otro que considere más importante para el mes.
3. Durante la última semana el colaborador envía mediante e-mail las observaciones de los objetivos planteados, en las que se detalla el cumplimiento o no de los mismos, las posibles dificultades o si se presentaron otros objetivos que evitaron su cumplimiento, además también se incluiría los posibles objetivos adicionales.

Ejemplo: Día Lunes 03 de Junio Colaborador envía los objetivos a su jefatura directa.

Día Lunes 03 de Junio Jefatura directa envía los objetivos por prioridad y enfoque o solicita una reunión rápida con su colaborador.

Día Viernes 28 de Junio Colaborador envía las observaciones sobre los objetivos que se han cumplido y los que no con todo el detalle necesario.

Día Viernes 28 de Junio Jefatura directa envía confirmación de recepción de las observaciones y solicita una reunión con su colaborador para revisar las observaciones del mes.

3. INDICACIONES GENERALES

* En el campo **responsable**: ingresar sus nombres y apellidos.

* En el campo **cedula**: ingresar su número de documento.

* En el campo **mes**: ingresar el mes en curso.

* En el campo **objetivos**: define los objetivos que se desarrollarán durante el mes tomando en cuenta el cuadro de apoyo del punto 4.

* En el campo **tiempo**: se define el tiempo estimado que tomara los objetivos ejemplo: 5 horas, 48 horas etc. o la fecha límite de entrega ejemplo: 24/05/2019, incluso con hora si es posible 15:30

* En el campo **observaciones** se debe detallar los resultados de los objetivos propuestos en la primera semana, es decir, "Se logro": detallar en que medida y de que forma "No se logró" y "Se aplaza": detallar cuales fueron los motivos y colocar si fuera el caso el objetivo adicional que impidió su cumplimiento.

El objetivo que no fue planificado colocarlo en la columna de objetivos ejemplo:

Observaciones:

No se cumplió porque el SRI nos solicitó para el viernes el reporte de impuestos.

Objetivos:

Realizar el reporte de impuestos y enviar al SRI antes de la fecha tope de entrega. (objetivo extra)

Nota importante: Guardar los archivos enviados a su jefatura en su unidad "Z" con toda la información.

4. CUADRO DE APOYO EN LA ELABORACIÓN DE OBJETIVOS

S	M	A	R	T
Específico, conciso, una sola idea.	Medible con metas.	Alcanzable, acordado, alineado.	Retador, relevante.	Temporalidad, plazos.

5. EJEMPLO

RESPONSABLE	CEDULA	MES	OBJETIVOS	TIEMPO	OBSERVACIONES
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	Reducir el número de quejas 10% al 5%	30/4/2019	SE LOGRO
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	Lograr una reducción de costos de un 2%	20/4/2019	SE LOGRO
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	Mejorar el tiempo de respuesta de 48 horas a 24	25/4/2019	SE LOGRO
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	Elaborar el manual de procedimientos con clientes difíciles.	15/4/2019	SE POSPONE PARA LA SIGUIENTE SEMANA

En la página siguiente del libro de Excel se presenta la matriz con las columnas detalladas, y aquellas cuya información envía la gerencia o la presidencia ejecutiva según sea el caso, que corresponden a prioridad y enfoque mensual y la evaluación que se realiza al finalizar el mes.

COLABORADOR						JEFE DIRECTO		
RESPONSABLE	CEDULA	MES	OBJETIVOS	TIEMPO	OBSERVACIONES	PRIORIDAD	ENFOQUE	EVALUACION

3.1.1.3. Documento de recepción y calificación de prioridades de ejecutivos.

Este es el archivo Excel que cada jefe, coordinador y supervisor llenara con la información que le provea su equipo semanalmente y donde calificara mensualmente su desempeño.

1. OBJETIVO

El propósito del formato que encontrará en la siguiente pestaña, es que usted como jefe directo pueda tener un registro formal sobre el logro de los objetivos establecidos para un periodo de gestión, la calidad de los resultados entregados, el nivel de impacto de las contribuciones efectuadas y el desarrollo de las competencias de todos sus colaboradores.

2. PROCEDIMIENTO

1. El colaborador envía mediante e-mail durante el primer día de la semana de 3 a 7 actividades a realizarse las cuales deben estar atadas a un objetivo.
2. El líder responde con la **prioridad**, es decir una división sobre 100% entre las actividades y el **enfoque**, que puede ser de contribución (si aporta a un indicador estratégico) u operativo (si aporta a una función propia del cargo), o pide una reunión rápida para replantear una actividad, borrarla o reemplazarla por otra que considere más importante para la semana.
3. Durante el último día de la semana el colaborador envía mediante e-mail las observaciones de las actividades planteadas, en las que se detalla el cumplimiento o no de las mismas, las posibles dificultades o si se presentaron otras actividades que evitaron su cumplimiento, además también se incluiría las posibles actividades adicionales.

Ejemplo: Día Lunes 03 de Junio Colaborador envía las actividades a su jefatura directa.

Día Lunes 03 de Junio Jefatura directa envía las actividades calificadas por prioridad y enfoque o solicita una reunión rápida con su colaborador en caso de sugerencias o cambios sobre las actividades.

Día Viernes 07 de Junio Colaborador envía las observaciones sobre las actividades que se han cumplido y las que no con todo el detalle necesario.

Día Viernes 07 de Junio Jefatura directa envía confirmación de recepción de las observaciones y solicita una reunión con su colaborador si lo requiere.

Día Viernes 28 de Junio (al finalizar el mes) Jefatura directa solicita una reunión con su colaborador para revisar y evaluar sus resultados.

3. INDICACIONES GENERALES

* En el campo **responsable**: ingresa sus nombres y apellidos.

* En el campo **cedula**: ingresa su número de documento.

* En el campo **mes**: ingresa el mes en curso.

* En el campo **semana**: ingresa el número correspondiente a la semana del mes del 1 al 4.

* En el campo **actividades**: ingresa las actividades a desarrollarse en la semana utilizando un verbo en infinitivo es decir terminado en ar, er o ir.

* En el campo **tiempo**: define el tiempo estimado que tomara la actividad ejemplo: 5 horas, 48 horas etc. o la fecha límite de entrega ejemplo: 24/05/2019, incluso con hora si es posible 15:30.

* En el campo **objetivos**: define el objetivo al que se ata la actividad o actividades.

* En el campo **observaciones** se debe detallar los resultados de las actividades propuestas a inicio de semana, es decir, "Se logró": detallar en que medida y de que forma " No se logró" y "Se aplaza": detallar cuales fueron los motivos y colocar si fuera el caso la actividad adicional que impidió su cumplimiento.

La actividad que no fue planificada colocarla en la columna de actividades ejemplo:

Observaciones:

No se cumplió porque el SRI nos solicitó para el viernes el reporte de impuestos.

Actividades:

Realizar el reporte de impuestos y enviar al SRI (actividad extra)

*En el campo **prioridad**: designar la importancia de las actividades sobre 100%.

*En el campo **enfoque**: se designa como **contribución** a aquellos que aportan a la estrategia de la empresa y como **operativo** a los que corresponden a funciones del puesto de trabajo.

*En el campo **evaluación mensual**: se asigna una calificación ascendente del 1 al 4 según la escala detallada en el punto cuatro en relación al cumplimiento de objetivos.

Nota importante: Este archivo contendrá el total de las actividades del colaborador durante todo el año, con la información enviada semanalmente.

4. ESCALA DE CALIFICACION

NIVEL			BENEFICIOS / ACCIONES A SEGUIR			
1	NO ALCANZA EXPECTATIVAS		LLAMADO DE ATENCION		HOJA DE COMPROMISO	
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

5. EJEMPLOS

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

Estimada Maritza

Adjunto mis actividades de trabajo para la semana que inicia. Cualquier observación estare atenta.

Gracias su atención.

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 venne 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		SE LOGRO	30%	OPERATIVO	2 DEBAJO DE EXPECTATIVAS
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	1	ENTREVISTAR EJECUTIVO DE SERVICIO	3/4/2019	CUBRIR LAS VACANTES DE ACUERDO AL PERFIL BLANDO Y DURO SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS APROBADOS POR LA GERENCIA DE D.O.	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	

En la segunda hoja del libro Excel el jefe directo tiene el consolidado por ejecutivo de todas las actividades y objetivos logrados durante el mes y en qué medida, junto con la calificación.

Con esta información en la última hoja del libro Excel se establece una calificación anual mediante un método de MODA estadística, es decir identificando la calificación más frecuente la cual se posiciona como el resultado anual.

PASO 1												PASO 2		PASO 3
Ingresar las calificaciones mensuales del colaborador.												Ingresar las veces que el colaborador estuvo en cada nivel		Ingresar la calificación mas frecuente.
EVALUACIONES MENSUALES												NIVEL		Calificación anual
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	NÚMERO DE MESES EN CADA NIVEL		
												1		
												2		
												3		
												4		

3.1.1.4. Documento de recepción y calificación de prioridades de jefaturas y gerencias.

Este es el archivo Excel que los gerentes y el presidente ejecutivo llenara con la información que le provea su equipo a principios de cada mes y donde calificara su desempeño al finalizarlo.


EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN BASE A PRIORIDADES

1. OBJETIVO

El propósito del formato que encontrará en la siguiente pestaña, es que usted como jefe directo pueda tener un registro formal sobre el logro de los objetivos establecidos para un periodo de gestión, la calidad de los resultados entregados, el nivel de impacto de las contribuciones efectuadas y el desarrollo de las competencias de todos sus colaboradores.

2. PROCEDIMIENTO

- El colaborador envía mediante e-mail durante la primera semana de 3 a 7 objetivos a realizarse.
- El líder responde con la **prioridad**, es decir una división sobre 100% entre los objetivos y el **enfoque**, que puede ser de contribución (si aporta a un indicador estratégico) u operativo (si aporta a una función propia del cargo), o pide una reunión rápida para replantear un objetivo, borrarlo o reemplazarlo por otro que considere más importante.
- Durante la última semana del mes el colaborador envía mediante e-mail las observaciones de los objetivos planteados, en las que se detalla el cumplimiento o no de los mismos, las posibles dificultades o si se presentaron otros objetivos que evitaron su cumplimiento, además también se incluiría los posibles objetivos adicionales.

Ejemplo: Día Lunes 03 de Junio Colaborador envía los objetivos a su jefatura directa.
Día Lunes 03 de Junio Jefatura directa envía los objetivos por prioridad y enfoque o solicita una reunión rápida con su colaborador en caso de sugerencias o cambios.
Día Viernes 28 de Junio Colaborador envía las observaciones sobre los objetivos que se han cumplido y los que no con todo el detalle necesario.
Día Viernes 28 de Junio (al finalizar el mes) Jefatura directa solicita una reunión con su colaborador para revisar y evaluar sus resultados.

3. INDICACIONES GENERALES

- * En el campo **responsable**: ingresa sus nombres y apellidos.
- * En el campo **cedula**: ingresa su número de documento.
- * En el campo **mes**: ingresa el mes en curso.
- * En el campo **objetivos**: define los objetivos que se desarrollarán durante el mes.
- * En el campo **tiempo**: define el tiempo estimado que tomara el objetivo ejemplo: 5 horas, 48 horas etc. o la fecha limite de entrega ejemplo: 24/05/2019, incluso con hora si es posible 15:30.
- * En el campo **observaciones** se debe detallar los resultados de los objetivos propuestos a inicio de mes, es decir, "Se logro": detallar en que medida y de que forma " No se logro" y "Se aplaza": detallar cuales fueron los motivos y colocar si fuera el caso la actividad adicional que impidió su cumplimiento.

La actividad que no fue planificada colocarla en la columna de actividades ejemplo:

Observaciones:
 No se cumplió porque el SRI nos solicitó para el viernes el reporte de impuestos.
Actividades:
 Realizar el reporte de impuestos y enviar al SRI (actividad extra)

- *En el campo **prioridad**: designar la importancia de los objetivos sobre 100%.
- *En el campo **enfoque**: se designa como **contribución** a aquellos que aportan a la estrategia de la empresa y como **operativo** a los que corresponden a funciones del puesto de trabajo.
- *En el campo **evaluación mensual**: se asigna una calificación ascendente del 1 al 4 según la escala detallada en el punto cuatro en relación al cumplimiento de objetivos.

Nota importante: Este archivo contendrá el total de los objetivos del colaborador durante todo el año, con la información enviada mensualmente.

4. ESCALA DE CALIFICACION

NIVEL		BENEFICIOS / ACCIONES A SEGUIR				
1	NO ALCANZA EXPECTATIVAS		LLAMADO DE ATENCION		HOJA DE COMPROMISO	
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

5. EJEMPLOS

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

Estimada Maritza,

Adjunto mis prioridades de trabajo para el mes que inicia y la evaluación de las prioridades del mes anterior. Cualquier observación estaré atenta. Gracias su atención.

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 sácata 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	OBJETIVOS	TIEMPO	OBSERVACIONES	PRIORIDAD	ENFOQUE	EVALUACION MENSUAL
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	Reducir el número de quejas 10% al 5%	30/4/2019	SE LOGRO	30%	CONTRIBUCION	3 ACORDE A EXPECTATIVAS
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	Lograr una reducción de costos de un 2%	20/4/2019	SE LOGRO	30%	OPERATIVO	
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	Mejorar el tiempo de respuesta de 48 horas a 24.	25/4/2019	SE LOGRO	20%	OPERATIVO	
JUAN PEREZ	1717171717	ABRIL	Elaborar el manual de procedimientos con clientes difíciles.	15/4/2019	SE POSPONE PARA LA SIGUIENTE SEMANA	20%	OPERATIVO	

En este caso el compendio por jefatura o gerencia de la segunda hoja es de objetivos mensuales.

3.1.2. Evaluación de Competencias en Base a Incidencias de Desempeño.

3.1.2.1. Formato de registro de incidencias de desempeño.

Este método requiere que el líder registre las incidencias que se pueden suscitar con cada uno de sus colaboradores donde se evidencia una conducta atada a una competencia, el formato al igual que el de resultados es sencillo y si bien permite una calificación en base a los niveles determinados durante el levantamiento de las competencias aumentando un valor de ausencia, su objetivo principal es de retroalimentación bajo la lógica que las competencias son la base del cumplimiento de resultados.

Este formato se encuentra en la tercera página del archivo Excel donde supervisores, coordinadores, jefaturas, gerencias y la presidencia ejecutiva guardara el histórico de los resultados y competencias por cada colaborador a su cargo.

RESPONSABLE	CEDULA	SITUACION	FECHA/ HORA/ LUGAR	ACCION

RESULTADO	COMPETENCIA	CALIFICACION	TIPO DE RETROALIMENTACION

A continuación, se muestran las opciones de la lista desplegable de las tres últimas columnas:

COMPETENCIA	CALIFICACION	TIPO DE RETROALIMENTACION
ORIENTACION A RESULTADOS ORIENTACION AL CLIENTE ADMINISTRACION DE RECURSOS CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO PARA I	Ausente Poco desarrollado Medio desarrollado Desarrollado Altamente desarrollado	Positiva Constructiva

La evaluación por competencias no tiene por objetivo el generar una calificación anual sino aumentar y mejorar el seguimiento y retroalimentación que los jefes directos hacen de los colaboradores por lo que sus resultados se presentan en: retroalimentación positiva en la cartilla de retroalimentación, y en retroalimentación constructiva en el formato de plan de desarrollo individual o P.D.I.

3.1.2.2. Cartilla de retroalimentación positiva.

La siguiente cartilla la recibirán de manera física cada uno de los colaboradores de la empresa y será una evidencia de las retroalimentaciones positivas que su jefatura realice.

Cada jefatura al momento de retroalimentar entregara un sticker con el distintivo de la campaña de gestión de desempeño en este caso solo se contempla de manera mensual pero lo ideal es que sea más de una vez durante el mes marcado.

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

Figura 22. Formato retroalimentación positiva Fuente (Seguros del Pichincha)

La acumulación de estas retroalimentaciones también generará beneficios de salario emocional haciendo evaluaciones semestrales para otorgar un beneficio de alguno de los paquetes.

3.1.2.3. Plan de desarrollo individual (P.D.I.)

El plan de desarrollo individual es el producto de toda retroalimentación constructiva es decir si existe mención de una retroalimentación de este tipo en el formato de registro de incidencias de desempeño debe haber un P.D.I.

1. OBJETIVO

El propósito del formato que encontrará en la siguiente pestaña, es que usted pueda tener un registro formal sobre los acuerdos generados en las reuniones de retroalimentación constructiva con sus colaboradores.

2. Definición

Tipo de comunicación interactiva, cara a cara, donde una de las partes, actuando de manera sincera y bien intencionada, se propone apoyar a la otra parte, para que mejore sus competencias y resultados, con relación a los requerimientos del trabajo y la cultura de la organización.

Nota importante: Lo más importante de la retroalimentación es determinar las acciones de mejora.

3. CARACTERÍSTICAS

Retroalimentación de forma constructiva al primer indicio de discrepancia en el desempeño. No deje pasar el momento, pues las brechas se agrandan, las consecuencias empeoran y la solución se hace más difícil.

Inmediata Específica Sincera y respetuosa Práctica

4. PREPARACIÓN PARA LA RETROALIMENTACIÓN

ANTES	DURANTE	DESPUES
ANALICE EL DESEMPEÑO	DIALOGUE Y RETROALIMENTE	DEFINA COMPROMISOS Y DE SEGUIMIENTO

5. MOMENTOS CLAVES DE LA RETROALIMENTACIÓN

1	GENERE UN CLIMA DE CONFIANZA
2	EXPLIQUE EL PROPOSITO DE LA REUNION
3	REVISE LOS RESULTADOS CON EL COLABORADOR
4	PREGUNTE, ESCUCHE Y RETROALIMENTE
5	DEFINA ACUERDOS CONCRETOS DE MEJORA

6. RECOMENDACIONES

Plantear un máximo de tres acciones de mejora.
Acciones concretas y de ejecución inmediata.
Anotar las acciones acordadas.

7. EJEMPLO

- * En el campo "¿Qué debo mejorar?": Ingresar el motivo detallado de la acción de retroalimentación.
- * En el campo "¿Cuáles son mis acciones de mejora?": Ingresar los acuerdos a los que se llegue con el colaborador.
- * En el campo "¿Qué espero lograr con esta acción?": Ingresar los resultados esperados en relación al motivo de la retroalimentación.
- * En el campo "Fechas importantes": Ingresar las fechas en las cuales se revisará el cumplimiento de los acuerdos de cada acción.

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

Este documento forma parte de un libro de Excel distinto donde la primera página es de instrucciones y la segunda la matriz donde se ira guardando los planes de mejora por ejecutivo.

Acción	Competencia	¿Qué debo mejorar?	¿Cuáles son mis acciones de mejora?	¿Qué espero lograr con esta acción?	Fechas importantes

3.1.3. Ayudas Didácticas para la Retroalimentación.

Con el fin de mejorar la retroalimentación de las jefaturas se proveyó de manera física tres herramientas con información importante de apoyo.

3.1.3.1. D.I.S.C.

Esta herramienta se presenta como un disco donde se detallan los rasgos más observables de cada tipo de personalidad y el tipo de apoyo que requieren, adicional a esto a cada jefe directo se le entrego de manera digital los archivos donde se detalla el rasgo predominante de cada colaborador y un informe sobre como dirigirlo.



Figura 23. Formato rueda D.I.S.C. Fuente (Seguros del Pichincha)

3.1.3.2. Competencias.

Estas herramientas se presentan como cartas con las definiciones de las competencias actualizadas que se evaluarían en los colaboradores del jefe directo, adicional a esto las definiciones por niveles y conductas asociadas fueron entregadas de manera digital, el objetivo es que se les facilite asociar conductas del día a día con las competencias definidas por nivel jerárquico y organizacionales.



Figura 24. Formato competencias Fuente (Seguros del pichincha)

3.1.3.3. Preguntas clave para la retroalimentación constructiva.

Esta herramienta se presenta como una carta adicional similar a los conceptos de competencias, pero hace referencia a las preguntas claves que facilitan una retroalimentación constructiva.



Figura 25. Formato de preguntas retroalimentación constructiva Fuente (Seguros del pichincha)

3.2. Propuesta Beneficios de Salario Emocional

En el marco teórico se abordó la definición de salario emocional haciendo hincapié en su relación con las diversas teorías de la motivación, ya que se busca no recurrir al incremento salarial o a una política de remuneración variable para promover el buen desempeño sino a beneficios que realmente impulsen el compromiso y esfuerzo de los colaboradores a largo plazo, así la propuesta buscó que dichas recompensas no surgieran de manera unidireccional de parte del área de talento humano sino desde los mismos colaboradores.

El proyecto de levantamiento y definición tuvo las siguientes etapas:

- 1. Levantamiento de información:** Representantes de cada área elegidos según los resultados de la encuesta previa de conexiones laborales realizada por la consultora

PRESTRO, reunieron a los equipos de trabajo, registraron 5 beneficios que les gustaría recibir y calificaron en orden de importancia los que reciben actualmente.

2. **Ponderación de información y elaboración de encuesta:** Talento Humano analizó la información de los representantes y elaboró la encuesta que fue aplicada a todo el personal con los beneficios más destacados, recurrentes y que puedan cumplirse dentro del presupuesto y políticas de la empresa.
3. **Taller de resultados:** Se efectuó un taller de beneficios con moderadores internos, junto con los representantes para materializar los beneficios aprobados.
4. **Desarrollo de actividades de salario emocional:** El área de Talento Humano definió que beneficios incluirá salario emocional y que subsistemas estarían involucrados con el fin de presupuestarlo para el año 2020.

Se obtuvieron 14 beneficios que se dividieron en 5 paquetes a los que podrá acceder las personas que alcancen la calificación 4 excede las expectativas de la evaluación de desempeño enfocada a resultados ya que por motivos de objetividad no se recomienda atarla a la de competencias la cual se mantendrá con objetivos de retroalimentación y desarrollo.

Del paquete seleccionado la persona con la calificación podrá utilizar dos de los beneficios durante todo el mes siguiente es decir se entregarán a mes caído.

Tabla 1.

Calificación evaluación de resultados y beneficios salario emocional

Nivel		Beneficios / acciones a seguir				
1	No alcanza expectativas		Llamado de atención	Hoja de compromiso		
2	Debajo de expectativas		Retroalimentación constructiva (plan de desarrollo individual)			
3	Acorde a expectativas		Retroalimentación positiva			
4	Excede expectativas		Beneficio 1	Beneficio 2	Beneficio 3	Beneficio 4

Datos extraídos de (Moreno, 2016) Fuente (Elaboración propia)

Tabla 2.

Beneficios 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

Fuente (Elaboración propia)

3.3. Propuesta Herramienta de Desarrollo 9 BOX

La herramienta 9 BOX se aplicará al finalizar el año con los resultados de la prueba definiendo una matriz en un libro de Excel que servirá para tomar decisiones de desarrollo según lo descrito en el marco teórico se definirá de la siguiente manera:

X: Desempeño actual en su puesto de trabajo, para el presente trabajo lo relacionaremos directamente con la evaluación de desempeño de resultados.

Y: Potencial demostrado o la capacidad de asumir nuevos roles jerárquicos dentro de la organización en este caso y no de manera exclusiva ataremos este eje a la evaluación de competencias ya que intervendrán también factores de perfil duro como estudios y experiencia.

La herramienta funciona de la siguiente manera:

Paso 1 Ingreso de base de datos.

Tabla 3.

Base de datos 9BOX

Colaborador	Área	Sucursal	Ingreso
Alcívar Alcívar Fabiola Estefanía	Telemercadeo	Guayaquil	7/6/2017
Vélez Contreras Jean Carlos	Comercial bróker	Guayaquil	3/6/2014
Cevallos Chuquimarca Gina Maricela	Servicio	Guayaquil	7/2/2018
Heredia Caiza Vanessa Denisse	CRM	Quito	10/12/2011
Mejía Jaramillo Patricia Rosa	Talento humano	Quito	5/11/2014
Torres Márquez María Susana	Banca seguros	Cuenca	12/8/2016

Ortega Arteaga Ana María	Siniestros	Quito	2/1/2005
Contreras Cardenas Geovanny Patricio	Banca seguros	Cuenca	6/4/2014
Rodríguez Rodríguez Johanna Maribel	Banca seguros	Cuenca	7/3/2012
Chamba Montalvo Darwin Daniel	Servicio	Cuenca	10/12/2012
Castillo Yambay Carlos Sebastián	Banca seguros	Cuenca	1/6/2018
Mendoza Quijije Christian Luis	Banca seguros	Cuenca	2/5/2015
Lee Wonsang Yuling Andrea	Telemercadeo	Guayaquil	2/2/2011
Paredes Mawyin María Kaoru	Servicio	Costas	12/11/2013
Moran Rubinstein Washington Javier	Servicio	Quito	4/7/2014
Ponce Locke Patty Romy	Banca seguros	Quito	22/7/2014
Moreira Kant Julio Cesar	Comercial bróker	Costas	1/2/1999
Santos Martínez Yessenia Gissele	Suscripción y producción	Costas	26/3/2015
García Alvarez Mirian Del Socorro	Cartera y cobranzas	Costas	6/7/2012

Datos extraídos de Seguros del Pichincha Fuente (Elaboración propia)

Paso 2 Definir variables potencial y desempeño

Tabla 4.

Calificación de variables 9BOX

Colaborador	Área	Desempeño	Potencial	Clasificación
Loyos Ochoa Marco Pablo	Comercial bróker	Alto	Alto	1 futuros líderes (súper estrella)
Andrade Calle Marco Rafael	Servicio	Bajo	Promedio	7 efectivos
Benavides Cárdenas Jorge Arturo	Siniestros	Bajo	Bajo	9 iceberg
Tarapues Cornejo Ana Alexandra	Administrativo	Bajo	Alto	4 enigma (diamante en bruto):
Toledo Arias Patricio Vladimir	Servicio	Bajo	Promedio	7 efectivos

Datos extraídos de Seguros del Pichincha Fuente (Elaboración propia)

Paso 3 Estadística y resultados

		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	
		BAJO		MEDIO		ALTO	
		DESEMPEÑO					

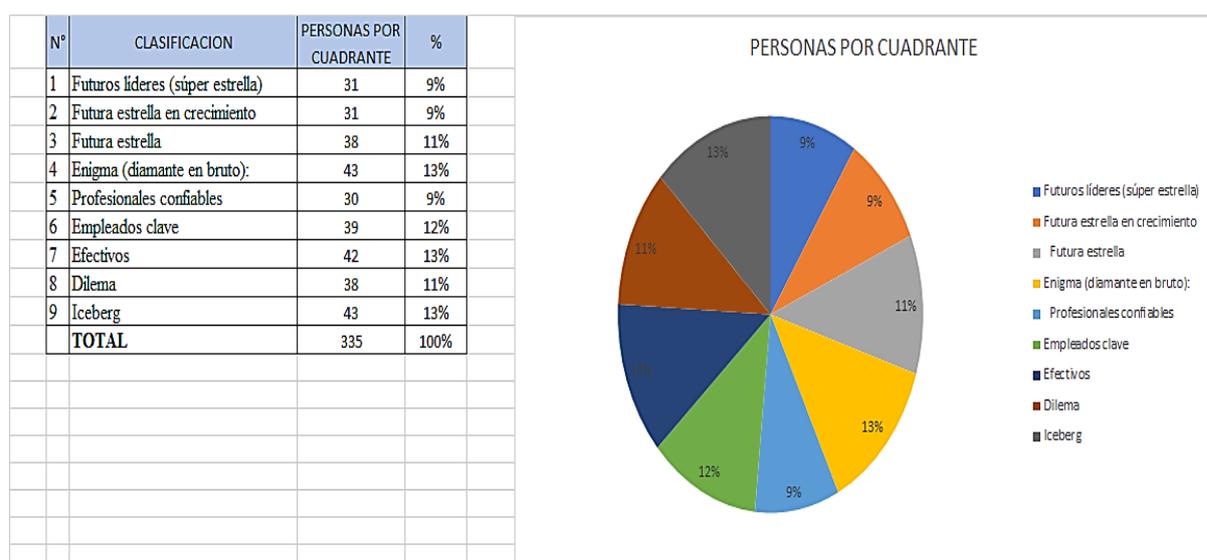


Figura 26. Gráficos 9 BOX datos extraídos de Seguros del pichincha Fuente (Elaboración propia)

Como se puede apreciar los resultados de la herramienta son claros y prácticos para poder tomar decisiones de desarrollo de personal.

3.4. Campaña de Comunicación

Para poder implementar con éxito cualquier tipo de iniciativa, se vuelve de importancia medular la comunicación, sobre todo si estamos hablando de un sistema que puede ser tan delicado de gestionar como el relacionado a evaluación de desempeño, temores y resistencias

son los efectos naturales ante una evaluación de cualquier tipo, más todavía en este caso donde se transparentara todas las actividades y objetivos de cada colaborador con su jefatura y a manera de seguimiento con el área de talento humano.

Para abordar estos temas y disminuir lo máximo posible la resistencia y rechazo que puede generar tanto en observados como líderes se diseñó una campaña comunicacional en los siguientes puntos:

1. **Objetivo:** Proporcionar información concreta y oportuna acerca del modelo de gestión del desempeño a todos los colaboradores de S.D.P.
2. **Público:** Todos los colaboradores de Seguros del Pichincha a nivel nacional 350 personas
3. **Medios de Comunicación:** Correo electrónico, carteleras, intranet y charlas directas.
4. **Presupuesto:** Se utilizarán herramientas y capacitadores internos por lo que el presupuesto es el correspondiente al sueldo de los recursos internos por el tiempo empleado.
5. **Contenido, mensajes y ejecución:** El objetivo, las mecánicas y los formatos de gestión de desempeño se socializaron por varias vías:

Se comenzó con una campaña de expectativa que abordó en primera instancia salario emocional con el siguiente arte que se envió de manera masiva.



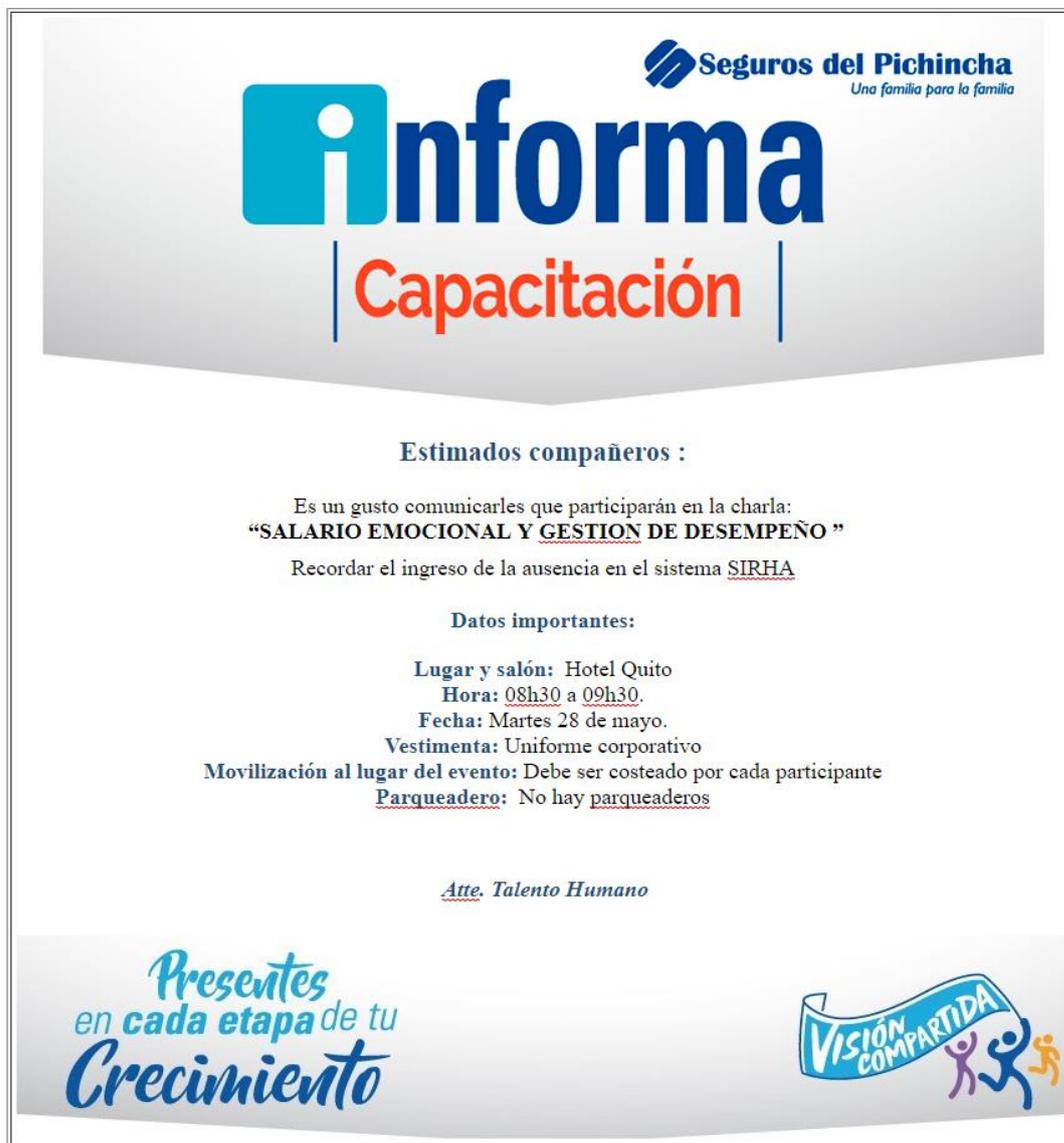
Figura 27 Arte Salario emocional Fuente (Seguros del Pichincha)

El segundo arte de la campaña de expectativa en cuanto a evaluación de desempeño fue más sencillo, pero consiguió el objetivo de llamar la atención.



Figura 28. Arte Evaluación de desempeño Fuente (Seguros del Pichincha)

Se envió una invitación a todos los colaboradores para realizar una charla introductoria a la metodología de salario emocional y gestión de desempeño, se hizo en grupos durante un día completo en una sala fuera de la oficina como inauguración.



Seguros del Pichincha
Una familia para la familia

informa

| Capacitación |

Estimados compañeros :

Es un gusto comunicarles que participarán en la charla:
“SALARIO EMOCIONAL Y GESTION DE DESEMPEÑO”

Recordar el ingreso de la ausencia en el sistema SIRHA

Datos importantes:

Lugar y salón: Hotel Quito
Hora: 08h30 a 09h30.
Fecha: Martes 28 de mayo.
Vestimenta: Uniforme corporativo

Movilización al lugar del evento: Debe ser costeado por cada participante
Parqueadero: No hay parqueaderos

Atte. Talento Humano

*Presentes
en cada etapa de tu
Crecimiento*

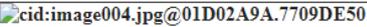
VISIÓN COMPARTIDA


Figura 29 Invitación charla Gestión de desempeño y Salario emocional Fuente (Seguros del Pichincha)

Se envió un correo electrónico para rendir la encuesta con la cual se clasifico los beneficios de salario emocional actuales y otro para identificar los nuevos beneficios atados a desempeño.



Figura 30. Correo beneficios actuales Fuente (Seguros del Pichincha)


Estimado/a KAROLINA MARIN:

Te invitamos a participar en la siguiente encuesta:

«Ranking de beneficios: Iniciativa salario emocional»

«Esta encuesta busca poder contar con tu opinión para la valoración de beneficios, que permitirán consolidar y generar la iniciativa de: SALARIO EMOCIONAL.»

Para hacerlo, por favor pulse en el siguiente enlace:

<http://srvintranet.seg-pichincha.ec/encuestas/index.php/792789?token=42001098&lang=es>

¡Muchas gracias por tu interés y colaboración!

Atentamente,

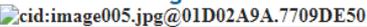
Encuestas Seguros del Pichincha


Figura 31. Correo nuevos beneficios Fuente (Seguros del Pichincha)

Se estableció responsables por áreas como medios principales de información y seguimiento de la iniciativa con el nombre “guías de desempeño”.

Seguros del Pichincha
Una familia para la familia



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Recuerda que puedes consultar tus dudas sobre la gestión de desempeño, con los guías de talento humano, quienes apoyarán a tu área de trabajo.

Te invitamos a conocerlos:

Byron Villagómez

- ADMINISTRATIVOS
- CARTERA Y COBRANZAS
- CUMPLIMIENTO
- FINANCIERO
- REASEGUROS
- RIESGOS
- SOPORTE TECNOLÓGICO
- PROCESOS Y PROYECTOS

Judith Pérez

- AUDITORÍA
- BANCASEGUROS
- CONTABILIDAD
- MERCADEO
- SINIESTROS
- SUSCRIPCIÓN Y PRODUCCIÓN

Jessica Torres

- CRM
- DESARROLLO TECNOLÓGICO
- TÉCNICO
- SERVICIO

Rafael Cárdenas

- COMERCIAL BROKERS
- COMERCIAL DINERS Y NOVA
- TELEMERCADEO

Gerencias y sus guías:

- **Judith Pérez**- Gerencia Administrativa Financiera
- **Rafael Cárdenas**- Gerencia Comercial
- **Jessica Torres**- Gerencia Técnica
- **Byron Villagómez**- Gerencia Gestión y Control y Gerencia Desarrollo Organizacional

Sucursales y sus guías:

- **Gema Navarrete**- Costas
- **Gisele Brito**- Cuenca
- **Nyckoll Navarro**- Guayaquil



¡La gestión de desempeño, mejora tu desempeño! 

Figura 32. Correo Guías de desempeño Fuente (Seguros del Pichincha)

Se envía constantemente recordatorios de la mecánica de la evaluación con los siguientes artes tanto a quienes envían las prioridades como a quienes las reciben, además se colocaron en carteleras, habladores y la intranet a nivel nacional.

Seguros del Pichincha
Una familia para la familia

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Recuerda que a partir del 3 de junio debes llenar el formato de evaluación de desempeño. Toma nota de los siguientes pasos que debes seguir:

- 1**  Descarga aquí el formato de evaluación de desempeño.
- 2**  Llévalo cada lunes en la mañana y envíalo a tu jefatura inmediata, por correo electrónico.
- 3**  Reúnete con tu jefe y revisa tus actividades.
- 4**  Los viernes indica tus observaciones sobre el cumplimiento de actividades.

RECUERDA:
El formato de desempeño debes alimentarlo cada semana. Guarda en tu carpeta el archivo y coloca en cada pestaña el mes y semana a registrar.

¡La gestión de desempeño, mejora tu desempeño! 

Figura 33. Correo desempeño ejecutivos Fuente (Seguros del Pichincha)

Seguros del Pichincha
Una familia para la familia

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Recuerda que a partir de junio debes llenar el formato de evaluación de desempeño. Toma nota de los siguientes pasos que debes seguir:

- 1**  **Recibe por correo las prioridades de tus ejecutivos.**
- 2**  La jefatura envía la priorización de las actividades y el enfoque (operativo o de contribución). Solo si hay observaciones se solicita una reunión.
- 3**  Cada viernes recibe los resultados de la semana y agenda una reunión, si lo considera necesario.
- 4**  Al finalizar el mes la jefatura solicita una reunión indispensable para revisar y evaluar los resultados.

RECUERDA: Guarda la información en el archivo: **"Formato de resultados y competencias consolidado por ejecutivo"** que se encuentra en la carpeta de cada funcionario a tu cargo.

¡La gestión de desempeño, mejora tu desempeño! 

Figura 34. Correo desempeño jefaturas Fuente (Seguros del Pichincha)

Seguros del Pichincha
Una familia para la familia

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Desde junio arranca la Evaluación de desempeño. Los invitamos a seguir estos pasos, para remitir a la presidencia ejecutiva el formato de 5 PM.

- 1.** La gerencia envía a la presidencia ejecutiva sus objetivos, en la primera semana del mes.
[Descarga el formato aquí.](#)
- 2.** La gerencia recibe de la presidencia ejecutiva los objetivos con su prioridad y el enfoque. De ser necesario la presidencia ejecutiva generará una reunión.
- 3.** En la última semana del mes, la gerencia enviará sus observaciones acerca del cumplimiento de los objetivos planteados.
- 4.** La presidencia ejecutiva solicita una reunión para revisar y evaluar resultados.

RECUERDA: Guarda la información en el archivo: **"Formato de resultados y competencias consolidado por jefatura"** que se encuentra en la carpeta de cada funcionario a tu cargo.

¡La gestión de desempeño, mejora tu desempeño! 

Figura 35 Correo desempeño gerencias Fuente (Seguros del Pichincha)

Capítulo 4

4.1. Conclusiones

Para la implementación del sistema de gestión desempeño se procuró buscar el método más sencillo y más orientado a la retroalimentación a cargo de los líderes funcionales de cada área que ofrece la teoría ya que es la primera vez que la empresa ingresa a una metodología completa y se espera sea una buena antesala para métodos más complejos, es verdad que al igual que toda industria se tiene indicadores estratégicos y funcionales por cada área y un formato simple para formalizar el paso del periodo de prueba del personal nuevo pero al momento de ser específicos con el aporte de cada ejecutivo sucedían dos cosas:

1. Que no se tenga una forma clara de conocer el aporte individual al indicador grupal del área, con resultados tales como que el subsistema de capacitación y desarrollo se vea obligados a impartir aprendizaje general, sin la posibilidad de medir planes de acción en niveles de impacto y mucho menos ROI, que los líderes de cada área no tengan información para poder desarrollar a sus colaboradores o peor aún que cuando el indicador general no se cumpla no poder identificar responsables de forma clara y tener que dar retroalimentaciones o llamados de atención generales que como se sabe poco aportan a mejorar el desempeño.
2. Que más bien se tenga un indicador individual en retrospectiva como es el caso de metas de venta mensual o producción en el que los supervisores y jefaturas solo conocen los resultados cuando ya no se puede hacer nada, si bien estos indicadores a menudo se fragmentan a través de métodos manuales para poder identificar semanal e incluso diariamente el aporte al resultado mensual se vuelven insuficientes en cuanto a la especificidad y flexibilidad dejando de lado actividades que aportan indirectamente al cumplimiento, como es el caso de vendedores donde si bien todos son medidos con el mismo estándar y tienen las mismas funciones los resultados son

diferentes y a menudo es por una actividad adicional no visible y aparentemente no relacionada que hace la diferencia y cuya falta de identificación hace que se pierda la oportunidad de establecer una estrategia general para todos, dar reconocimiento o retroalimentar para hacerla más efectiva.

El sistema actual es sencillo, específico y flexible con todos los métodos y sistemas tradicionales de seguimiento y medición de desempeño de cada área de la compañía si bien el proceso de implementación y perfeccionamiento proyectado es de 6 meses es decir empezó en junio 2019 y terminara en diciembre, los resultados son observables desde el primer mes:

1. Se ha podido identificar actividades adicionales que realizan ciertos colaboradores que en algunos casos aportan a su trabajo donde se dio reconocimiento y en otros no donde fue posible retroalimentar y re direccionar.
2. Se ha identificado jefaturas que requieren ser capacitadas en habilidades de retroalimentación.
3. Si bien existe resistencia y la metodología aun no es comprendida completamente por todos los miembros de la organización, se está estableciendo el hábito de la

organización y planificación del trabajo a través de los formatos de evaluación por resultados semanales y mensuales.

4. Se están identificando colaboradores destacados en sus cumplimientos semanales que se plantean actividades más complejas y que generan un mayor aporte.
5. Mandos medios refieren tener un mejor direccionamiento de sus esfuerzos mensuales ya que tradicionalmente solo se manejaban con directrices generales.
6. Los espacios de retroalimentación y seguimiento que propone la metodología permiten que la comunicación interpersonal entre jefe directo y colaboradores sea más fluida.

4.2. Recomendaciones

El presente proyecto se presentó como respuesta a una necesidad de la organización, ya que no poseía un método transversal que permita evaluar el desempeño de los colaboradores y que a su vez aportara al mejoramiento de los resultados de cada área en relación a la estrategia con el fin de conseguir los objetivos corporativos, tras el primer mes de aplicación del modelo surgen las siguientes recomendaciones:

1. La principal es que se continúe con el sistema de gestión de desempeño tanto en la evaluación por resultados como por competencias, las cuales se complementan y junto con un correcto seguimiento, incentivo y retroalimentación mejoraran el desempeño en cada área de la compañía.
2. Se recomienda también 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.

3. También acelerara los resultados el continuar con la formación en liderazgo, especialmente en lo que a retroalimentación se refiere ya que es clave dentro del modelo.
4. 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.
5. 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.

Bibliografía

- Abril, A. (24 de Marzo de 2011). *Metodo DACUM*. Obtenido de Recursos Humanos:
<http://herpriss.blogspot.com/2011/05/metodo-dacum.html>
- Aguinis, H. (2012). *Performance management (third edition)*. . New York: Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Talleres Gráficos Color Efe.
- Amorós, E. (01 de ENERO de 2007). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* . Obtenido de EUMED: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>
- Bonnstetter, B., & Suiter, J. (2011). *The Universal Language DISC Reference Manual (14th Printing)*. New York: Target Training International.
- Carro, F. D., & Calo, A. (7 de Diciembre de 2012). *LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR: UNA LECTURA CONTEXTUALIZADA*. Obtenido de Jornadassociologia: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>
- Castellanos, J., & Catellanos, C. (17 de Agosto de 2010). *La gestión del desempeño en las organizaciones. Concepciones teóricas*. Obtenido de IN-NOVAR S.A.S.:
<https://nelsonguti.wordpress.com/2010/08/17/la-gestion-del-desempeno-en-las-organizaciones-concepciones-teoricas/>
- Codigo del Trabajo. (26 de Septiembre de 2012). Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. Quito, Ecuador.
- Constitución del Ecuador. (01 de Agosto de 2018). Registro Oficial 449 del 20-Oct-2008. Montecristi, Ecuador. Obtenido de LEXISFINDER: <http://www.lexis.com.ec/wp->

content/uploads/2017/09/LI-CONSTITUCION-DE-LA-REPUBLICA-DEL-ECUADOR.pdf

Deloitte. (2016). *Situación Económica del Ecuador y su Impacto en el Mercado Salarial y Laboral*. Pichincha, Ecuador: Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión practica de riesgos laborales*, n°33, 44-47.

Guila, O. (8 de Enero de 2018). *Aproximación al modelo 70-20-10 para el aprendizaje y desarrollo corporativo*. Obtenido de CRITERIA consultoria de recursos humanos: <http://blog.criterias.es/aproximacion-al-modelo-70-20-10-para-el-aprendizaje-y-desarrollo-corporativo>

Jolis, N. (1998). *Compétences et Compétitivité*. París: Les éditions d'organisation.

Levy-Leboyer, C. (1992). *La gestion des compétences*. París: Les éditions d'organisation.

Ley organica del servicio publico. (28 de Marzo de 2016). Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010. Quito, Ecuador.

Lombardo, M., & Eichinger, R. (1996). *Career Architect Development Planner - 1st Edition*. Boston: Lominger Limited, Inc. - The LEADERSHIP ARCHITECT® Suite.

Lopez, C. (11 de Julio de 2001). *Teoría X y teoría Y de Douglas Mcgregor, sus fundamentos*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

Mazariegos, A. (23 de Junio de 2016). *La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro*. Obtenido de Glocal Thinking: <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>

- McClelland, D. C. (1973). *Human Motivation*. New York: Cambridge University Press.
- Moreno, J. (2016). *Evaluación y desarrollo de competencias*. Quito: Asociación de Gestión Humana del Ecuador.
- Opere, M. (01 de Enero de 2016). *El salario emocional: incentivos para tener empleados felices*. Obtenido de Grupo P&A: <https://blog.grupo-pya.com/salario-emocional-incentivos-empleados-felices/>
- Pérez, F. (2010). William Moulton Marston: polígrafos, cómics y psicología de la normalidad. *Revista de historia de la psicología*, 151-166.
- Perez, O. (02 de Diciembre de 2014). *Matriz de Administración de Talento Humano de las 9 Cajas*. Obtenido de People Next: <https://blog.peoplenext.com.mx/matriz-de-administacion-de-talento-humano-de-las-9-cajas>
- Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 9.
- Psigma Corp. (18 de 06 de 2019). *Lo que debes saber sobre el DISC, una de las evaluaciones de personalidad más poderosas*. Obtenido de PSIGMACorp: <http://www.psigmacorp.com/lo-que-debes-saber-sobre-el-disc-una-de-las-evaluaciones-de-personalidad-mas-poderosas/>
- Quinteros, J. (28 de Junio de 2007). *Universidad Fermin Toro*. Obtenido de Escuela de Doctorado: <https://psicopedagogiaaprendizajeduc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Ramírez, D. (30 de 06 de 2018). *La cultura Kruger busca transformar las vidas*. Obtenido de El Telegrafo: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/cultura-kruger-emprendimiento-ecuador>

Rodriguez, J. (2004). La tecnología de evaluación ipsativa y el sistema APP-APT de. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 169-197.

Rosales, V. (11 de Noviembre de 2011). *Bases teorico-metodologicas de la evaluacion de desempeño organizacional*. Obtenido de Gestiopolis:
<https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>

Saume, J. (03 de 05 de 2016). *Calcular objetivos SMART*. Obtenido de Solvetic:
<https://www.solvetic.com/tutoriales/article/2545-calcular-objetivos-smart/>

Smither, J., & London, M. (2009). *Performance management: Putting research into action*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.

STRATEC. (01 de Octubre de 2018). *Matriz 9 BOX: ¿Cómo usarla para identificar a los líderes?* Obtenido de Stratec soluciones:
<https://www.stratecsoluciones.com/blog/matriz-9-box-como-usarla-para-identificar-a-los-lideres/>

Temple, I. (15 de Octubre de 2007). *El Salario Emocional*. Obtenido de El Comercio.pe.:
<http://blogs.elcomercio.pe/empresariodetempleo/2007/10/el-salario-emocional.html>

Thomson, W. (1872). *Elements of Natural Philosophy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Trenza, A. (14 de Octubre de 2018). *Metodo SMART Qué es para qué sirve*. Obtenido de anatreza: <https://anatreza.com/metodo-smart-que-es-para-que-sirve/>

				Junio														
Fase	#	Actividades	Detalle	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
Comunicación	7	Se envía correos electrónicos a toda la compañía sobre el proyecto.	Se busca generar expectativa.			x												
	8	Se envía correo a los representantes explicando las actividades que deben realizar con su área y la encuesta.	Se les adjuntará un formato con los beneficios actuales para que los califiquen en orden de importancia al igual que el espacio para indicar 5 beneficios que no se reciben actualmente, pero les gustaría recibir.				x											
	10	Se envía correo a los representantes explicando las actividades que deben realizar con su área y la encuesta.	Se les adjuntará un formato con los beneficios actuales para que los califiquen en orden de importancia al igual que el espacio para indicar 5 beneficios que no se reciben actualmente, pero les gustaría recibir.					x										
	11	Reunión con representantes de cada área.	Se explica las actividades en las que están involucrados.											x				
Ejecución	12	Reunión de representante de sucursales.	Responderán la encuesta en los tres días acordados															
	13	Reunión de representante de Quito.	Responderán la encuesta en los tres días acordados											x	x	x		

				Julio															
Fase	#	Actividades	Detalle	J	V	S	D	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
				4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Reportería	20	Elaboración del reporte del proyecto para la Gerencia Desarrollo Organizacional	Lo realiza el área de Talento Humano a nivel nacional para determinar cómo se otorgarán los beneficios, que subsistemas están involucrados y el presupuesto.	x	x														
	21	Reunión con Gerente Desarrollo Organizacional para presentación de resultados	Se entregan los resultados, proyecciones y acciones a seguir.										x						
Políticas y Procesos	22	Elaboración de proceso de gestión de desempeño y política corporativa.	Reunión con el área de procesos y proyectos para generar manuales y políticas.												x	x	x	x	x