

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE ASESORAS DE VENTAS DE  
COMERCIAL NUTRESA EN LA CIUDAD DE POPAYÁN



PRACTICA PROFESIONAL – OPCIÓN DE GRADO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN, CAUCA

2018

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL CARGO DE ASESORAS DE VENTAS DE  
COMERCIAL NUTRESA EN LA CIUDAD DE POPAYÁN



PRACTICA PROFESIONAL – OPCIÓN DE GRADO

PRACTICANTE PROFESIONAL: YURLEY ANACONA SALAMANCA

ASESOR ACADEMICO: JORGE ENRIQUE BARRERA

ASESOR EMPRESARIAL: LEIBY MAMIÁN

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN, CAUCA

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Jurado

Popayán, octubre 27 de 2018

## **DEDICATORIA**

### ***A Dios.***

*Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos,  
además de su infinita bondad y amor.*

### ***A mi madre.***

*Por su amor incondicional, por sus sacrificios, por sus consejos y valores, por sacarme adelante,  
por ser ese ejemplo de mujer valiente y luchadora. Porque, aunque no fue fácil logramos salir  
adelante.*

### ***A mi tía.***

*Por su tiempo, por la educación que me brindó desde niña, por la motivación constante que me  
ha permitido ser una persona de bien, gracias por tanto amor incondicional.*

### ***A mis abuelos.***

*Por su infinito amor, por su apoyo en todas las decisiones que tomo, por creer en mí, por sus  
historias y sabiduría, por sus mimos, por todo el cariño que me brindan.*

*Ustedes son los pilares de mi vida en todo lo que soy.*

*Todo esto es por ustedes, los amo infinitamente.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Jorge Enrique Barrera, asesor académico.*

*A las Asesoras de Comercial Nutresa y equipo de Eficacia S.A por su colaboración.*

*A mi familia y amigos que siempre me brindaron su apoyo.*

## INDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	13
1. Presentación de la Organización .....	14
1.1. Reseña histórica.....	14
1.2. Misión .....	16
1.3. Visión.....	16
2. Contextualización del Problema .....	17
2.1. Definición del problema.....	17
2.2. Justificación.....	18
2.3. Objetivos .....	19
2.3.1. Objetivo General. ....	19
2.3.2. Objetivos específicos.....	19
3. Contextualización Teórica .....	21
3.1. Marco Teórico .....	21
3.1.2. La Evaluación de Desempeño. ....	21
3.1.2.1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño. ....	23
3.1.2.2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?.....	24
3.1.2.3. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.....	25
3.1.2.4. Ventajas de la Evaluación de Desempeño.....	26
3.1.3. Las competencias laborales. ....	27
3.1.3.1. El concepto de Competencia Laboral. ....	28
3.1.3.2 Escuelas del Pensamiento.....	30
4. Contextualización Metodológica .....	32
4.1. Tipo y Diseño de investigación .....	32
4.2. Población y Muestra .....	32

4.3. Fuentes e Instrumentos de recolección de la información. ....	33
4.3.1. Fuentes primarias.....	33
4.3.2. Fuentes secundarias. ....	33
4.3.3. Instrumentos de la recolección de información.....	33
4.3.3.1. Consulta a expertos.....	33
4.3.3.2. La entrevista .....	34
4.3.3.3. La encuesta.....	34
4.3.3.4. Revisión de manuales de funciones y perfiles de cargo.....	34
4.4. Fases de la Investigación .....	35
4.4.1. Fase 1: Identificación de las competencias. ....	35
4.4.2. Fase 2: Diseñar el instrumento de medición de desempeño .....	35
4.4.3. Fase 3: Recolección de datos.....	35
4.4.4. Fase 4: Análisis de datos.....	35
5. Desarrollo del Trabajo de Práctica Profesional.....	36
5.1 Análisis y desarrollo de una propuesta de evaluación de desempeño por competencias	36
5.1.1. Tipo de evaluación de desempeño por competencias .....	36
5.1.2. Aspectos demográficos de la muestra.....	36
5.2 Levantamiento de competencias.....	40
5.2.1. Identificación de competencias .....	40
5.2.2. Elaboración diccionario de competencias.....	40
5.3 Evaluación de desempeño por competencias .....	47
5.3.1. Sensibilización de Asesores comerciales .....	56
5.3.2. Entrenamiento a los evaluadores .....	59
5.3.4 Análisis de desempeño por competencias.....	59

5.3.4.1. Resultados de la Evaluación de Desempeño .....	63
5.3.5. Retroalimentación del colaborador evaluado .....	115
5.3.6. Seguimiento Post Capacitación .....	116
5.4 Selección del personal por competencias.....	116
6. Conclusiones y Sugerencias.....	121
7. Bibliografía .....	124



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. "Logo Comercial Nutresa" .....	15
Figura 2. "Logo Eficacia S.A".....	16
Figura 3. "Género de la muestra". .....	37
Figura 4. "Distribución de edades de la muestra". .....	38
Figura 5. "Estado Civil de la Muestra". .....	38
Figura 6. "Grado de escolaridad de la muestra". .....	39
Figura 7. "Número de hijos de la muestra" .....	39
Figura 8. "Sensibilización del personal" .....	58
Figura 9. "Retroalimentación de Asesores Comerciales" .....	116

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diccionario de Competencias de Asesoras Comerciales.....	41
Tabla 2. Cronograma para sensibilización del personal .....	57
Tabla 3. Escala de puntuación de las competencias laborales.....	48
Tabla 4. Resultados autoevaluación.....	63
Tabla 5. Resultados Evaluación Jefe Inmediato - Evaluado .....	64
Tabla 6. Resultados Brechas de Desempeño .....	66
Tabla 7. Planes de acción .....	115
Tabla 8. Escala de puntuación de competencias del candidato .....	118
Tabla 9. Grado de modificabilidad de las competencias.....	118

## INDICE DE FORMULARIOS

Formulario 1. Evaluación de desempeño – Autoevaluación.....	60
Formulario 2. Evaluación de desempeño jefe inmediato - empleado.....	61
Formulario 3. Resultados de la evaluación de desempeño.....	62
Formulario 4. Matriz individual .....	119

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Manual de funciones y perfil del cargo.....	126
Anexo 2. Cartilla de sensibilización de evaluación de desempeño por competencias .....	133
Anexo 3. Encuestas de autoevaluación Asesoras de ventas.....	136
Anexo 4. Encuestas de Evaluación Jefe – Empleado.....	186

## **Introducción**

Hoy en día es fundamental saber aprovechar y lograr potencializar las competencias del capital humano, esto nos define una base fundamental para que cualquier organización tenga éxito frente a su competencia y se distinga de las demás. Por lo cual, una evaluación de desempeño se define como una herramienta que se debe utilizar de la mejor manera posible, ya que de esto depende los cambios que se tienen respecto a las estrategias organizacionales.

El proceso de evaluación de desempeño en una organización debe ser constante, comenzando desde el ingreso de la persona, para ser más concretos desde su periodo de prueba donde la persona es evaluada y observada, y dependiendo de los resultados se toma la decisión de vinculación con la organización.

Cuando se habla de la observación y evaluación, nos damos cuenta que son actividades que corresponden a los jefes del empleado, y no solo para medir los resultados sino también para suplir necesidades básicas del colaborador y considerar ascensos, bonificaciones, reconocimientos, capacitaciones o despidos.

Basado en lo anterior, el presente trabajo pretende implementar el sistema de evaluación de desempeño por competencias en Comercial Nutresa para el cargo de asesoras de ventas en el canal tradicional de la ciudad de Popayán, este proceso se llevará a cabo con la máxima objetividad para que de esta manera se pueda fortalecer las relaciones laborales y también poder evitar, o en su defecto, solucionar falencias actuales dentro de la organización; se pretende saber si se está realizando el correcto proceso de contratación y poder evaluar a los actuales colaboradores para este cargo.

## **1. Presentación de la Organización**

### **1.1. Reseña histórica**

Comercial Nutresa hace parte del Grupo Nutresa, grupo empresarial que tiene su origen a principios del siglo XX en pleno desarrollo industrial en Colombia. Todo comenzó con el nacimiento de la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja en 1920, la que años más tarde se convertiría en la Compañía Nacional de Chocolates. En 1993 esta se vuelve accionista de la que hoy es conocida como Fábrica de Galletas Noel, comenzando una relación empresarial que daría los primeros pasos de trabajo conjunto. Este grupo empresarial en 2011 cambia su nombre de Grupo Nacional de Chocolates al de Grupo Nutresa.

Hoy, operativamente está estructurado por negocios: galletas, chocolates, café, pastas, cárnicos y helados. Comercialmente, los negocios están apoyados por estructuras segmentadas por canal en Colombia y compañías propias de distribución exclusivas a nivel internacional. Mientras Servicios Nutresa les presta servicios administrativos a todas las compañías del grupo. Como parte de esta estructura de ventas y distribución, Comercial Nutresa se establece como un modelo comercial y logístico encargado de la venta y distribución unificada de todos los productos de Noel, Compañía Nacional de Chocolates, Colcafé, Pastas Doria, Pastas Comarico, Setaz colombianas, la línea de enlatados de Alimentos Cárnicos y Zenú. Novaventa es otra compañía encargada de la distribución de Grupo, sin embargo, ésta se dedica exclusivamente a canales alternativos como venta directa por catálogo y venta al paso, es decir, máquinas dispensadoras de snacks y máquinas de café. Por su parte La Recetta se encarga de atender el mercado institucional.

En resumen, Comercial Nutresa es la plataforma comercial y logística que se encarga de la venta y distribución de todos los productos secos de Grupo Nutresa, el objetivo es desarrollar una gestión comercial de manera especializada en beneficio de los clientes para convertirse en su mejor socio estratégico.



Figura 1. "Logo Comercial Nutresa". Tomado de: <https://www.gruponutresa.com/>

Por otra parte, se tiene a la temporal de servicios EFICACIA S.A, una empresa colombiana con 33 años de experiencia en soluciones comerciales aportando al cuidado de las marcas, a una operación retail efectiva y a procesos de gestión humana, centrados en las necesidades de las empresas y las capacidades del colaborador. Una organización con presencia en más de 800 municipios del país, aliados, confiables y sostenibles en relacionamiento con nuestros grupos de interés.



*Figura 2. “Logo Eficacia S.A”. Tomado de: <https://www.eficacia.com.co/site/>*

## **1.2.Misión**

Comercial Nutresa: somos un equipo humano apasionado por el cliente, entregándole con excelencia la mejor propuesta de valor y garantizando la visión de los negocios de Grupo Nutresa

Eficacia SA: Crear soluciones que generen competitividad

## **1.3.Visión**

Comercial Nutresa: en el 2018 seremos el mejor socio para nuestros clientes.

Eficacia SA: Ser el aliado estratégico por nuestro aporte a los resultados.



## **2. Contextualización del Problema**

### **2.1. Definición del problema**

Comercial Nutresa hace parte del Grupo Nutresa desde el año 2000, la cuál es la encargada de comercializar y distribuir los productos secos en Colombia para canales masivos. Su gestión y propuestas de valor por segmentos han generado niveles de excelencia en satisfacción y lealtad de los clientes, incremento de ventas, mejoras en exhibición y distribución numérica de las marcas que manejan.

Para Comercial Nutresa es de vital importancia mantener un contacto directo con el cliente y de esta manera retroalimentarse y poder mejorar su servicio y posicionar mejor las marcas que ya son reconocidas a nivel Latinoamericano. Es aquí donde se realiza la contratación de Asesoras de ventas para canales tradicionales y autoservicios, mediante outsourcing con la empresa Eficacia S.A que es la encargada de realizar el proceso de selección, contratación, capacitación, seguimiento y evaluación de desempeño a este cargo.

Se encuentra que el área problemática en la cual se va a trabajar, es el área de evaluación de personal que actualmente está efectuado la temporal de servicios, se ha evidenciado con la Coordinadora de Punto de venta y Jefe de la Regional de Eficacia SA., que actualmente no se está llevando un buen proceso de selección de personal, teniendo como consecuencias renuncias del personal en cortos periodos de tiempo, no se logra cumplir con los indicadores de ventas, y generando así un ambiente laboral difícil de manejar para las asesoras y coordinadores del punto de venta; dando como resultado mayores gastos en los procesos tales como contratación y

capacitación para este cargo. Esto se logró evidenciar durante el año 2017 y lo que se lleva del actual. Por lo cual, es necesario poder realizar un mejor aprovechamiento de los recursos humanos ya que es la principal base para la productividad de una organización y su mejora continua.

Este proyecto busca lograr la mejora en los procesos de selección de personal para el cargo de Asesoras de ventas, específicamente en actividades de selección de personal, capacitación y desarrollo por competencias para la organización que es el cliente estratégico: Comercial Nutresa.

## **2.2. Justificación**

Eficacia SA., como empresa prestadora de servicios para Comercial Nutresa, hasta el momento nunca ha implementado un estudio detallado y serio del estado en el que se encuentra su fuerza de ventas. Por lo cual, la evaluación de personal que se está llevando a cabo debe ser de una manera detallada y seria, con el fin de que el cliente estratégico esté conforme con el servicio prestado y también lograr un mejor clima laboral dentro de la organización.

Es de gran importancia poder evaluar y mejorar el desempeño del personal, ya que es un área muy importante dentro de una organización, la cual debe funcionar lo mejor posible para lograr un mejor resultado. El diseño y la implementación de este modelo, le permitirá a la empresa Eficacia SA., a tener una herramienta para gestionar adecuadamente las competencias de las asesoras de ventas de Comercial Nutresa, aumentando su desempeño ya que los esfuerzos de la organización en los procesos selección, contratación y capacitación, se ejecutarán correctamente y de esta manera se reducirá los gastos y tiempo.

Este proyecto logra tener mucho interés por parte de los directivos de Eficacia SA y Comercial Nutresa; ya que podrán tener un área de evaluación de desempeño bien estructurada y organizada, con unos procesos definidos, siguiendo unos lineamientos que ayuden al fortalecimiento y crecimiento de los mismos. Los cuales podrán seguir desarrollándose para un mejoramiento por etapas del desempeño, una vez terminado el proyecto, ya que la evaluación de desempeño por competencias es una herramienta la cuál aporta en el fortalecimiento del desarrollo organizacional.

### **2.3.Objetivos**

#### **2.3.1. Objetivo General.**

Implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias para el cargo de asesoras de ventas en el canal tradicional de Comercial Nutresa en la ciudad de Popayán en el primer semestre del año 2018, con el fin de mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

#### **2.3.2. Objetivos específicos.**

- Identificar las competencias necesarias para el cargo de Asesoras de Ventas con sus comportamientos asociados.
- Sensibilizar al personal de Asesoras de Ventas en la implementación de la herramienta de evaluación de desempeño por competencias.
- Determinar las diferencias comportamentales basados en el perfil del cargo construido y el perfil actual de los empleados.

- Retroalimentar al colaborador para mejorar su desempeño laboral.
- Construir una guía para el proceso de contratación de personal basado en competencias.

### 3. Contextualización Teórica

#### 3.1.Marco Teórico

##### 3.1.2. La Evaluación de Desempeño.

Cuando se habla de las evaluaciones de desempeño, se observa que no son prácticas recientes, ya que se vienen aplicando desde que una persona empleó a otra ya está siendo evaluada y es algo que se viene dando desde mucho tiempo atrás. En la edad media, la compañía de Jesús, ya contaba con un sistema de evaluación para evaluar el desempeño y eficiencia de cada uno de sus jesuitas que predicaban las religiones en el mundo.

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente “Evaluación del Desempeño” y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.<sup>1</sup>

La evaluación del desempeño es una herramienta esencial en el manejo de personal de una organización, la cual debe ser aplicada en las organizaciones modernas. Se puede decir que es un subsistema que tiene distintas definiciones; desde un sentido estricto se considera que evaluar es estimar o juzgar el valor, cualidades o excelencia de un objeto o persona.

---

<sup>1</sup> Writer William B. Jr Y Davis Helth. Administración de Personal y Recursos Humanos.

*La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.<sup>2</sup>*

La Evaluación del Desempeño establece una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Gracias a ésta se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores a los exigidos por el cargo, de motivación, entre otros. De igual manera, de acuerdo con los diferentes problemas identificados, la Evaluación de Desempeño contribuye en la elaboración y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización.

*Es el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo. Mediante la utilización de un procedimiento de ranqueo sistemático, la gerencia registra el grado de aporte que cada empleado hace al desempeño global de la organización.<sup>3</sup>*

Una evaluación de desempeño tiene como fin poder estimarse cuantitativamente por medio de la utilización de diferentes instrumentos o técnicas, respecto al grado de eficacia y eficiencia con la que las personas desarrollan sus tareas dentro de sus puestos de trabajo.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., pág. 357.

<sup>3</sup> HARPER y ROW, Encyclopedia of Management (1982), pág. 102.

### **3.1.2.1. Objetivos de la Evaluación de Desempeño.**

La evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, sino que es considerada como un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación de desempeño trata de alcanzar los siguientes objetivos intermedios:

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Estímulo a la mayor productividad
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado

La implementación de una evaluación de desempeño debe ser no sólo para la ayuda de toma de decisiones administrativas, sino también para crear en el empleado reconocimientos que incrementen su motivación, satisfacción laboral, participación, comunicación y también su desarrollo personal, dando lugar al mejoramiento continuo.

En las organizaciones siempre se debe trabajar en función del mejoramiento, es aquí donde la evaluación de desempeño cumple un papel importante ya que da a conocer al trabajador sobre sus puntos fuertes y sus falencias de su comportamiento laboral y de esta manera poder

iniciar una planeación de su mejoramiento o seguir motivando para que siga haciendo las cosas bien.

Además, este proceso evaluativo provee información valiosa a las funciones y procesos que tienen asignados el área de administración de personal, entre ellos: la planeación de la fuerza laboral, selección, contratación, capacitación y bienestar social.

### **3.1.2.2. ¿Qué desempeño se debe evaluar?**

Cuando se habla de evaluar el desempeño de un colaborador no se hace a nivel general, sino específicamente a como se desenvuelve en su puesto de trabajo lo cual depende de muchos factores condicionales, entre ellos podemos encontrar sus habilidades y fortalezas, sus capacidades, su nivel de aprendizaje, su motivación salarial o de recompensas.

La profesora Chiavacci<sup>4</sup> menciona los diferentes enfoques en los cuales se puede clasificar el desempeño de una persona:

- **Habilidad-capacidades:** habilidades lingüísticas, facilidad de aprendizaje, habilidad interpersonal, habilidad de liderazgo, habilidad para tomar decisiones.
- **Comportamientos:** trabajo en equipo, cooperación, responsabilidad, puntualidad,

honestidad.

---

<sup>4</sup> CHIAVACCI, María C., op.cit., pág. 4



- Resultados: calidad del trabajo, cantidad de trabajo, satisfacción del cliente, reducción de costos, ausencia de accidentes, aumento en las ventas.

Además del enfoque también se definen las características sobre las cuales va a ser evaluada el colaborador, como se mira a continuación:

- Las características deben ser acordes al puesto de trabajo, se deben descartar aquellos que no son importantes dentro de éste, excepto que sean importantes en un futuro para algún ascenso dentro de la organización.
- Deben ser objetivos medibles, para no obtener una apreciación subjetiva.
- No deben ser similares para no medir dos veces el mismo factor.
- Deben ser un numero promedio con el cual se pueda obtener una excelente información, una vez definidos para que los evaluadores tengan el mismo significado y ponderados según el grado de importancia.

### **3.1.2.3. Beneficios de la Evaluación de Desempeño.**

Cuando se plantea, coordina y desarrolla una buena evaluación de desempeño, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. Se encuentra que los principales beneficiarios son para el individuo, el jefe, la organización y la comunidad.<sup>5</sup>

Según Chiavenato (2007) los beneficios se clasifican en:

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Hill, 5ta edición, México, 1999, pág. 403.

1. *Beneficios para el jefe:* Los jefes por lo general tienen datos asados y presentes sobre el desempeño de los empleados para la toma de decisiones, también mejorar los resultados del capital humano en la organización. La evaluación de desempeño tiene dentro de sus objetivos que contribuya a mejorar la relación del supervisor con el personal.
2. *Beneficios para el trabajador:* Uno de los beneficios consiste en dar a conocer a los empleados periódicamente los resultados alcanzados, así también sus falencias y que se espera de su parte para poder mejorar. Es una técnica que brinda información para poder perfeccionarse.
3. *Beneficios para la organización:* Con el desarrollo de la evaluación de desempeño se avalúa el capital humano, el cual no se aprovecha debidamente ya que es difícil de valorizar. Gracias a esta técnica se puede identificar quienes son los empleados que realmente están comprometidos y de esta manera brindar beneficios.

#### **3.1.2.4. Ventajas de la Evaluación de Desempeño.**

Chiavenato (2007) plantea las siguientes ventajas:

- Ayuda a mejorar el clima empresarial, de esta manera se genera confiabilidad y credibilidad del personal hacia la administración al eliminar los juicios arbitrarios.
- La evaluación que sea bien implementada contribuye a conocer los puntos débiles de la organización.
- Ayuda al colaborador a comprometerse más con el cargo y los objetivos de la organización, queriendo ser cada día mejor y lograr un perfeccionamiento constante.

- Facilita la identificación de las deficiencias administrativas.

Según Werther<sup>6</sup> se reconoce las siguientes ventajas:

- Proporciona retroalimentación para que el empleado identifique como se está desempeñando y mejore su labor.
- Brinda una ayuda a la organización para poder verificar que los procesos de selección, contratación y formación sean eficaces.
- Facilita la identificación del personal que se destaque y otorgar los ascensos.
- Cuando se ejecuta una evaluación periódica se logar exigir mucho a los supervisores, teniendo como consecuencia personas mejores y más competentes en la supervisión.
- Ayuda a observar las falencias que se tienen en el momento de capacitación, ya que un desempeño bajo puede ser un indicador de una mala capacitación.

### **3.1.3. Las competencias laborales.**

El comienzo de la formación de modelos para incursionar en el tema de las competencias laborales se da a finales de los años 80, todo esto con el objetivo de dar paso a estrategias que permitan a los colaboradores desarrollar de manera más eficiente y eficaz las tareas para los cuales fueron contratados, es por esto que las empresas buscan aumentar su calificación en el personal por medio de una buena capacitación.

---

<sup>6</sup> WERTHER, William, DAVIS, Keith Jr. Administración de personal y recursos humanos 3ª edición. Me Graw Hill. 1991 Pag 185

Según Leonard Mertens<sup>7</sup> se plantea tres modelos para mejorar las habilidades en el trabajo; el primero es el modelo impulsado por el gobierno, el segundo es impulsado por el mercado y el tercero es impulsado por las organizaciones de empresarios y sindicatos.

Los primeros países en poner en práctica el modelo impulsado por el gobierno fue México, Australia y Reino Unido; el modelo impulsado por el mercado prevalece en Estados Unidos; y países como Canadá, Italia, Alemania, Francia y los países escandinavos adoptan el modelo impulsado por las organizaciones y sindicatos. Por último, tenemos que Colombia y Japón son ejemplos de adopción de modelos mixtos, donde el sector empresarial es el responsable de entrenar y capacitar.

### **3.1.3.1. El concepto de Competencia Laboral.**

La palabra “Competencia” es un derivado del verbo “competir” del mismo origen de “competer” que denota “pertenecer, incumbir”. Las raíces etimológicas del término “competencia” conducen al latín “competère” que significaba “ir al encuentro una cosa de otra”, así como “pedir en competencia” o “ser adecuado”. Sugiere esto, de manera inmediata una perfecta relación de la palabra con lo se denomina el “ajuste al cargo”, apropiado cuando una empresa está en la búsqueda de candidato para cubrir una posición.

---

<sup>7</sup> MERTENS, Leonard, Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelo, (Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997) pág. 3

El primer exponente en hablar a fondo del término “Competencia” fue Davis McClelland<sup>8</sup> en 1975, quien sostuvo que el éxito en la contratación de personal no dependía únicamente de títulos o pruebas, sino que también dependía más que todo de las conductas observables innatas de las personas para adaptarse al puesto de trabajo y lograr sobresalir al entorno del trabajo.

*Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo (McClelland, 1973, pág. 304)*

Para Lévy – Leboyer<sup>9</sup> (1977), el concepto de competencias laborales está arraigadas al análisis de las actividades profesionales y a lo necesario para cumplir con el objetivo de ellas, éstas solo se adquieren con la práctica real en el puesto de trabajo, solo se logra con la experiencia, y de ahí se enlazan con la actividad profesional.

*Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de conocimientos y cualidades individuales. De ahí la importancia para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.<sup>10</sup>*

---

<sup>8</sup> MC CLELLAND, David C. y WATSON, Robert Jr., Power motivation and risk-taking behavior, (Journal of Personality, 1973).

<sup>9</sup> LEVY- LEBOYER, Claude. La gestion des competences, (París, Les éditions d’organisation, 1992). Citado por: ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos..., op. cit., pág. 64.

<sup>10</sup> ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos..., op. cit., pág. 63

Alles (2000) hace la siguiente descripción del significado de Competencia: *“Es una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un performance superior en un trabajo o situación determinados. En términos más sencillos, competencia laboral es la cantidad y calidad de una determinada característica de la personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo una gestión, en un determinado contexto y en una determinada empresa.”*<sup>11</sup>

Por último, se analiza nuevamente a McClelland (1987) en unos de sus estudios en la Universidad de Cambridge, en el cual habla sobre la motivación humana, y daba a entender que la motivación de un colaborador parte de un incentivo natural, un interés que logra ciertas energías y hace que se pueda orientar a cumplir cierto objetivo y selecciona comportamientos.

### **3.1.3.2 Escuelas del Pensamiento.**

El término “Competencia” varios autores lo utilizan para referirse a dos aspectos relacionados con: Aptitudes (Técnicas, habilidades y funciones) y Actitudes (Conductas observables y comportamientos).

Partiendo de lo anterior, se dice que existen varios enfoques para definir el concepto de competencia laboral, por un lado, se tiene competencias observables y medibles y otras competencias actitudinales o de conductas. Siendo éstas últimas que solo se ven en el momento de

---

<sup>11</sup> ALLES, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos..., op. cit., pág. 82.

poner en práctica un conocimiento y que son subjetivas cuando se validan. Las primeras competencias pertenecen a la corriente funcionalista y las segundas a la comportamental.

En la corriente funcionalista se encuentra exponentes como Mertens (1977) quien señala que las competencias son la transmisión organizada y sistemática de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador una superación de sus calificaciones personales.

Las divide en tres segmentos:

- Habilidades básicas: lectura, redacción, matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- Habilidades de pensamiento: elaborar ideas, pensar relativamente, toma de decisiones, solucionar problemas, recordar, procesar y organizar elementos visuales.
- Habilidades de información: saber, aprender y razonar.

Por otro lado, en la corriente comportamental se encuentra a Tejada<sup>12</sup> (2006) quien las define como “saber hacer en contexto” hace referencia básicamente a los conocimientos que posee una persona (saber), las habilidades y destrezas (saber hacer) y su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y poder desenvolverse en el mundo. También implica el componente actitudinal (saber ser) que incide sobre los resultados de la acción.

---

<sup>12</sup> Tejada, A. (2006) Diseño de un plan docente en información y documentación acorde con el espacio europeo de educación superior: Un enfoque por competencias. Madrid: Universidad Complutense - Facultad de Ciencias de la Documentación

## **4. Contextualización Metodológica**

Una vez formulado el problema de investigación y establecidos los objetivos, a continuación, se indican los métodos, técnicas y procedimientos implícitos en la investigación.

### **4.1. Tipo y Diseño de investigación**

De acuerdo al problema planteado, esta investigación se enmarca dentro del tipo descriptivo, ya que: ya que: “El estudio descriptivo tiene como objetivo, establecer cómo se manifiesta un determinado fenómeno que atrae la atención, de tal manera que se limita a identificar las características con propiedades de un momento determinado, sin que el investigador tenga acceso a controlar y manipular a conveniencias las variables en estudio.”<sup>13</sup>

Los datos obtenidos para la investigación son tomados de la realidad, por lo que, adicionalmente se considera un estudio de campo.

### **4.2. Población y Muestra**

Actualmente la sede de Eficacia en Cali cuenta con 243 Asesores Comerciales de Comercial Nutresa, de los cuales sólo 6 cupos están en la ciudad de Popayán. Como la muestra es muy pequeña se decide implementar el estudio al 20,16% del total de colaboradores, tomando 43 cupos de la

---

<sup>13</sup> Hernández Sampieri, Roberto (2006) “Metodología de la Investigación”. México D.F Mc. Craw Hill Compañías. Pág. 102



ciudad de Cali y los otros 6 de la ciudad de Popayán, en total sería 49 colaboradores evaluados.

Los criterios para esta selección fueron los siguientes:

- Asesores más antiguos en el cargo.
- Cupos fijos durante el año, que no sean eventos de impulso cortos.
- Asesores sin discriminación de género.

### **4.3. Fuentes e Instrumentos de recolección de la información.**

#### **4.3.1. Fuentes primarias**

La presente investigación utilizará fuentes de información primarias debido a que la información se recolecta directamente del personal de la organización Eficacia S.A. a través de cada uno de los formularios aplicados en el modelo de evaluación de desempeño por competencias.

#### **4.3.2. Fuentes secundarias.**

Las fuentes de información secundarias se obtendrán por medio de libros, páginas web, entre otros.

#### **4.3.3. Instrumentos de la recolección de información.**

##### **4.3.3.1. Consulta a expertos**

Para lograr identificar las competencias determinantes en la evaluación de desempeño se consultó a 5 expertos o jefes de zonas que laboran de la sede de Cali. Estos jefes (Expertos) son ejecutivos de Eficacia S.A, que tienen a su cargo grupos de 30 a 60 asesores comerciales de Comercial Nutresa, con los cuales deben lograr los resultados del presupuesto de ventas.

En la reunión que se llevó a cabo se expusieron por parte de los investigadores temas como: concepto de competencia laboral dentro del contexto de Asesores Comerciales, objetivos, metodología, y justificaciones del estudio. Además, se definieron las competencias idóneas para la organización para lo cual se creó un diccionario de competencias y las conductas observables

#### **4.3.3.2. La entrevista**

Otro de los instrumentos seleccionados para la recolección de información fue la entrevista estructurada, cual fue aplicada a los Asesores Comerciales de la muestra. Este instrumento logró la creación de un informe imparcial de hallazgos, así como una administración objetiva de la información.

La entrevista fue individual, se llegó a una cita dentro del punto de trabajo para evitar movilizar a los Asesores, se les informó el objetivo que era identificar las competencias que presentan ellos.

#### **4.3.3.3. La encuesta**

La encuesta aplicada a cada Asesor de la muestra. Para lograr identificar los factores de motivación y los elementos de reconocimiento. Se empleó la encuesta como instrumento de recolección porque permite obtener información de manera objetiva y los resultados se pueden medir estadísticamente.

#### **4.3.3.4. Revisión de manuales de funciones y perfiles de cargo**

Las competencias laborales deben ser alineadas con los objetivos estratégicos de Eficacia S.A y su cliente Comercial Nutresa, por lo cual debe ser revisado el manual de funciones y los perfiles de cargo. Esto se revisó en conjunto con los expertos para definir las competencias que deben tener los Asesores Comerciales.

#### **4.4. Fases de la Investigación**

##### **4.4.1. Fase 1: Identificación de las competencias.**

En esta fase se entrevista con los jefes de las zonas de Eficacia S.A. con el fin de determinar las competencias que apliquen al perfil de Asesora de ventas para Comercial Nutresa, se construye el diccionario de competencias y comportamientos observables que será la base de la evaluación de desempeño.

##### **4.4.2. Fase 2: Diseñar el instrumento de medición de desempeño**

A continuación, se diseñó la estructura del instrumento de medición del desempeño, se determina la escala de medición para cada competencia basados en las conductas observables en una escala de 1 a 5.

##### **4.4.3. Fase 3: Recolección de datos**

Para la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias, se cuenta con las 49 encuestas realizadas que permiten identificar a cada uno de los individuos, así como también permite la evaluación completa para cada uno de ellos.

##### **4.4.4. Fase 4: Análisis de datos**

Los datos transformados en esta fase fueron los obtenidos de las encuestas realizadas, se utilizaron para obtener respuesta al Desempeño Laboral de los Asesores de Venta de Eficacia S.A. Es importante destacar que no se obtuvo ningún tipo de inconsistencia en los datos.

## **5. Desarrollo del Trabajo de Práctica Profesional**

### **5.1 Análisis y desarrollo de una propuesta de evaluación de desempeño por competencias**

El objetivo de esta sección del trabajo, es la de Implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias para el cargo de asesoras de ventas en el canal tradicional de Comercial Nutresa para Eficacia S.A.

A continuación, se detalla paso a paso las instancias necesarias con las cuales se desarrolló la práctica profesional.

#### **5.1.1. Tipo de evaluación de desempeño por competencias**

Teniendo en cuenta las características de la organización, y que hasta el momento no existía un procedimiento de evaluación de desempeño formalizado dentro de la organización, se aplicó una auto evaluación del colaborador y una evaluación de desempeño por competencias de supervisor a empleado. Este procedimiento es el más sencillo entre todos los métodos de evaluación de desempeño por competencias, la idea es aplicar a un futuro el resto de métodos progresivamente, ya que en Eficacia SA actualmente no existe una cultura de evaluación de desempeño, por lo cual aplicar el método más avanzado como lo es la evaluación 360° implicaría un fracaso total, así sus beneficios sean mayores que la evaluación supervisor – empleado.

#### **5.1.2. Aspectos demográficos de la muestra**

La realización de evaluación de desempeño por competencias en Eficacia S.A para el cliente estratégico Comercial Nutresa se realizó a una muestra del 20,16% del total de los Asesores de

ventas en la sede de Cali, además también se contó con el apoyo de los jefes de las 5 zonas que se manejan, la jefe regional y la trade de Comercial Nutresa.

A continuación, se evidencian los aspectos demográficos de la muestra.

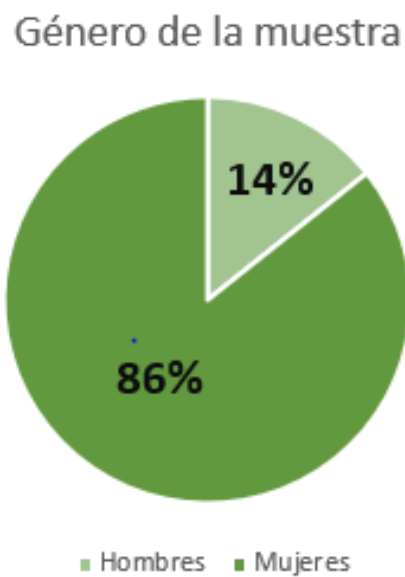


Figura 3. "Género de la muestra". Fuente: Elaboración propia

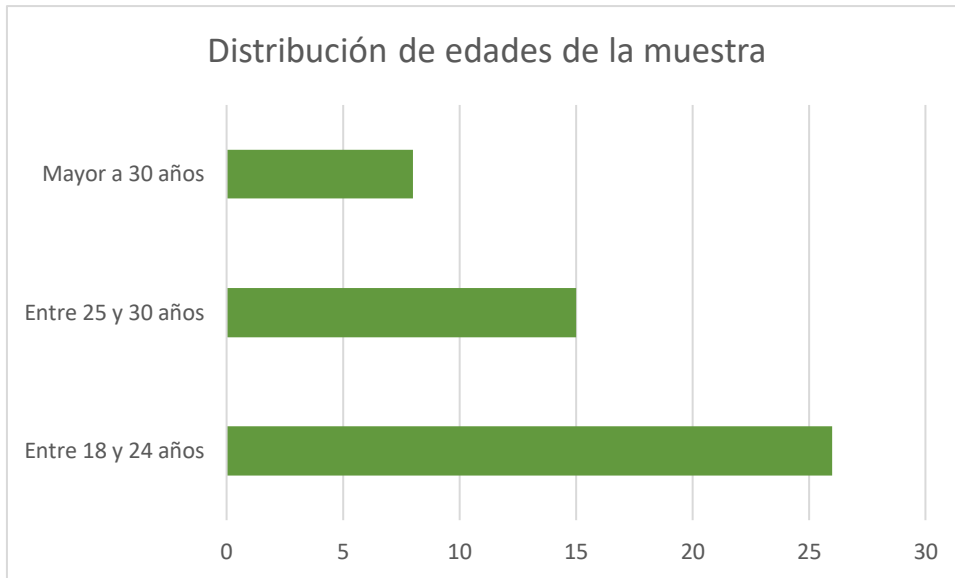


Figura 4. "Distribución de edades de la muestra". Fuente: Elaboración propia

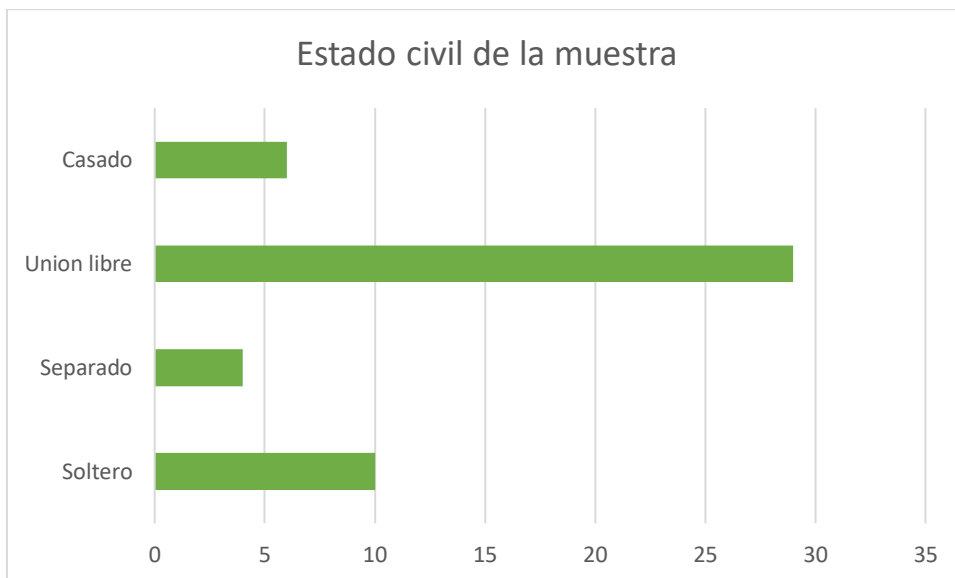


Figura 5. "Estado Civil de la Muestra". Fuente: Elaboración propia.

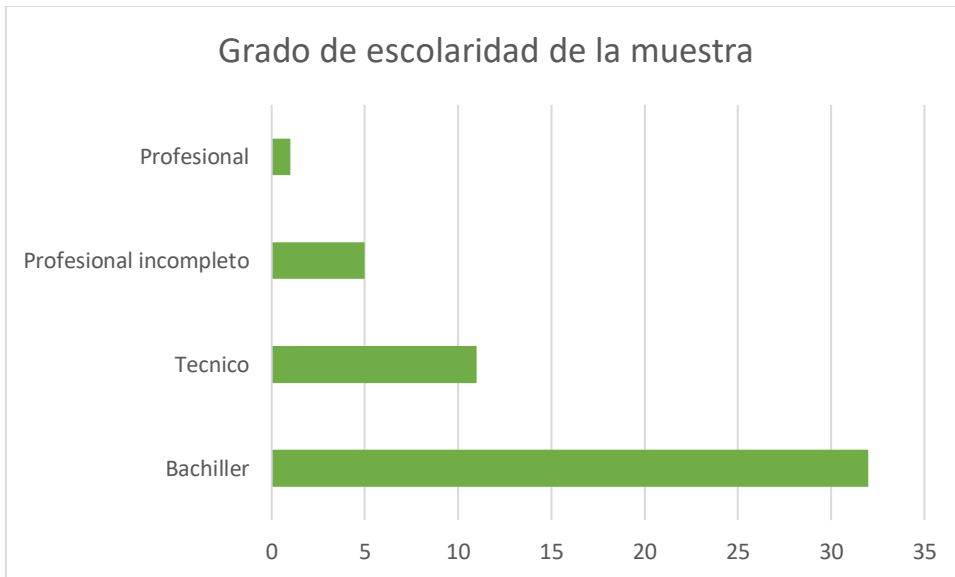


Figura 6. "Grado de escolaridad de la muestra". Fuente: Elaboración propia.

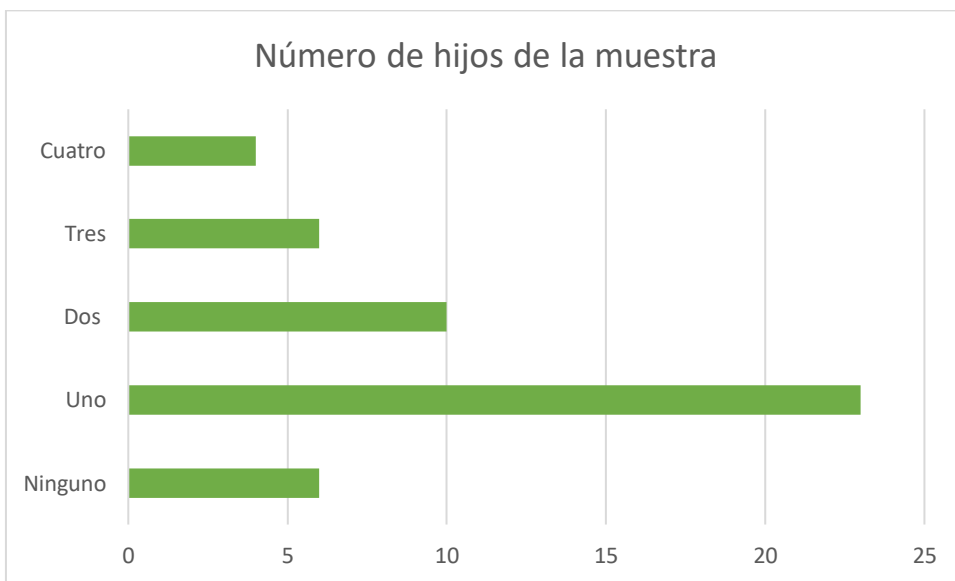


Figura 7. "Número de hijos de la muestra" Fuente: Elaboración propia.

## **5.2 Levantamiento de competencias**

### **5.2.1. Identificación de competencias**

Para identificar las competencias del cargo Asesores de ventas de Comercial Nutresa, se realizó la aplicación de la metodología (Entrevistas y encuestas), el apoyo del diccionario de competencias de Marta Alles y el foro con los Jefes de cada zona que maneja la sede de Eficacia S.A en Cali, se convocó a una reunión para definir las competencias necesarias de los asesores comerciales creando un diccionario de competencias y conductas observables (ver Tabla 1), para que de esta manera todos los implicados en la evaluación por competencias se maneje un solo concepto y que no hayan confusiones, esto se logró también con la ayuda del manual de funciones y perfiles de cargo (Ver Anexo 1) Además, se definió una misión y visión para este cargo:

**Misión:** asesorar al comprador de una manera integral y con un excelente servicio, para lograr la preferencia por las marcas de Comercial Nutresa.

**Visión:** ser reconocida y destacada por el comprador / consumidor como una asesora integral desde su rol, valores, presentación personal y conocimiento.

### **5.2.2. Elaboración diccionario de competencias**

A continuación, se establece el diccionario de competencias y conductas observables, definido con el equipo de trabajo de Eficacia S.A.



*Tabla 1. Diccionario de Competencias de Asesoras Comerciales*

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Conducta Observable</b>
<b>Actitud De Servicio</b>	Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	Asesora sabe escuchar al cliente, persuadirlo y brindarle las respuestas que está buscando. Disfruta el trabajo y muestra un semblante de alegría. Usa la creatividad para dar un valor agregado en el servicio. Ofrece ayuda sin sofocar al cliente, siempre tiene una gran empatía y amabilidad.
<b>Adaptabilidad</b>	Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.	Asesora se adapta fácilmente en el momento de traslados de un PDV a otro. Asesora demuestra acoplo con los diferentes eventos que se manejan durante el año.

<b>Aptitud Verbal</b>	<p>Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.</p>	<p>Asesor que expresa con claridad el mensaje que quiere transmitir y logra interesar a sus interlocutores. Asesor comercial que sabe construir y hacer preguntas relevantes para el proceso comercial con el objetivo de lograr rápidamente el cierre.</p>
<b>Capacidad Para Aprender</b>	<p>Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.</p>	<p>Asesor Comercial que se auto capacita y que demuestra interés por mantenerse actualizado en los temas relacionados con la empresa o sus productos y servicios.</p>

<b>Compromiso</b>	Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.	Asesor conoce ampliamente la misión, visión, estructura organizacional y reglamentos de la organización, sintiendo como propios sus objetivos, trabajando arduamente para alcanzarlos. Propone mejoras, proyectos o ideas para alcanzar de mejor manera esos objetivos. Diseña sistemas de control que le permitan prever y superar obstáculos.
<b>Dinamismo</b>	Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	Asesor demuestra dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en

---

		jornadas de trabajo prolongadas, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende.
<b>Conocimiento De La Competencia</b>	Información con la cual cuenta el asesor comercial sobre productos y servicios de la competencia, así como sus debilidades y fortalezas frente a sus propios productos o servicios. Conocer la competencia incluye identificar tendencias de mercado y comprender si los productos y servicios existentes responden a las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores	Asesor que conoce las características, ventajas y beneficios de los productos y servicios de su empresa y los compara con los de su competencia. Asesor que no se expresa en términos despectivos de los otros jugadores en el mercado, sino que la información que posee la emplea para resaltar y potencializar las fortalezas de los productos que comercializa

---

<b>Conocimiento Del Producto</b>	Volumen y calidad de información representada en las características, ventajas, beneficios y diferenciadores de los productos y servicios que el asesor comercial coloca en el mercado.	Asesor Comercial que sabe con claridad las debilidades de su producto o servicio, potencializa sus fortalezas y relaciona las necesidades del cliente con los beneficios de sus productos o servicios. Asesor comercial que logra que el cliente sienta confianza en él, en su compañía y en su producto o servicio.
<b>Orientación Al Cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.	Asesor que está disponible para el cliente e incluso excede sus expectativas. Promueve cambios en procesos y productos para incrementar índices de satisfacción y de recompra de los clientes.

<b>Orientación Al Logro</b>	Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.	Asesor que utiliza indicadores de gestión (diarios y semanales) para saber cómo va versus la meta. Realiza mejoras en el método que viene empleando, inicia el día con objetivos realistas, claros y desafiantes, con base en sus estadísticas y de sus compañeros. Se siente motivado por la competencia.
<b>Preocupación Por La Imagen</b>	Es ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la empresa interna y externamente.	Asesora siempre mantiene una excelente presentación personal dentro del PDV, vistiendo adecuadamente su uniforme, cabello recogido, uñas naturales y un maquillaje discreto.

---

<b>Tolerancia Al Estrés</b>	Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.	Asesora busca soluciones por mejorar ventas si no ha cumplido el indicador propuesto por la organización, busca alternativas para lograrlo y no se deja influenciar por el estrés.
-----------------------------	---	--

---

**Fuente:** Elaboración propia

Se encontró que en las Asesoras de Ventas de Comercial Nutresa existen 12 competencias: actitud del servicio, adaptabilidad, aptitud verbal, capacidad para aprender, compromiso, dinamismo, conocimiento de la competencia, conocimiento del producto, orientación al cliente, orientación al logro, preocupación por la imagen y tolerancia al estrés.

### **5.3 Evaluación de desempeño por competencias**

La finalidad de esta fase es medir el desempeño de los colaboradores de la organización en el puesto de trabajo. En este proceso se identificó oportunamente las fortalezas y debilidades, con el único fin de generar oportunidades de mejoramiento personal y profesional para un logro efectivo de los objetivos de la organización.

Para la aplicación del modelo, en el momento de otorgar un puntaje a la competencia observada se basó en la siguiente escala de puntuación:

Tabla 2. Escala de puntuación de las competencias laborales

<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>	
<b>ACTITUD DEL SERVICIO</b>	
Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de los mismos.	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Su actitud está por debajo de cualquier expectativa, el cliente se sorprende por lo decepcionante.
<b>2</b>	No ofrece nada más allá de lo estrictamente necesario, falta de cortesía, no hay interés
<b>3</b>	Es aceptable, no ofrece nada especial al cliente.
<b>4</b>	Demuestra interés por asesorar bien a los clientes, buscar sus necesidades y satisfacerlas.
<b>5</b>	Supera ampliamente cualquier expectativa en el cliente, y genera una sonrisa de felicidad en él.
<b>ADAPTABILIDAD</b>	
Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos responsabilidades o personas.	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	No posee adaptabilidad y flexibilidad ante cambios en contextos de trabajo, situaciones.
<b>2</b>	Su adaptabilidad a contexto, situaciones no siempre es la más adecuada y rápida.
<b>3</b>	Se adapta a las situaciones cambiantes y a los nuevos desafíos generalmente de una forma adecuada.
<b>4</b>	Se adapta a los cambios dentro de los puntos de venta y cambios de racionales.
<b>5</b>	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes y situaciones, saca las ventajas de los cambios y convierte lo negativo en positivo.



<b>APTITUD VERBAL</b>	
Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje técnico y profesional con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Colaborador no se da a entender por los clientes
<b>2</b>	Difícilmente logra la atención de los clientes en el momento de abordarlos.
<b>3</b>	Logra que el cliente compre el producto, pero no logra explicar todos los beneficios que lleva
<b>4</b>	Transmite los beneficios de los productos, logra que el cliente compre el producto, pero no su atención
<b>5</b>	Comunica efectivamente la mecánica del evento o producto a asesorar, transmite seguridad en el momento de hablar, se da a entender fácilmente y logra el cierre de venta
<b>CAPACIDAD PARA APRENDER</b>	
Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para Captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	No logra entender la información suministrada para cada evento a desarrollar
<b>2</b>	Se informa solo de los temas relacionados con su cargo de trabajo.
<b>3</b>	Es necesario la interacción en otros ambientes para lograr su aprendizaje relacionado con nuevos temas
<b>4</b>	Se considera necesario que el aprendizaje se logra con diferentes situaciones y personas.
<b>5</b>	Fácil asimilación de conocimientos de una gran variedad de fuentes para aplicarlo a la empresa.

<b>COMPROMISO</b>	
Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	No siente propios los objetivos de la organización
<b>2</b>	Usualmente cumple con lo que se compromete
<b>3</b>	Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de los objetivos de la organización
<b>4</b>	Asume como propios los objetivos de la organización, sintiéndose totalmente identificado con ellos, lo cual es su guía para la acción, y la toma de decisiones en cada situación.
<b>5</b>	Apoya e instrumenta las decisiones organizacionales comprometidas con el logro de los objetivos del negocio y la búsqueda constante del mejoramiento de la calidad y la eficiencia.

<b>DINAMISMO</b>	
<p>Se trata de la habilidad para trabajar duro –resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso- en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.</p>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1</b>	No tiene predisposición para el trabajo duro o las largas jornadas laborales, excusándose para evitarlas. Si tiene que realizar varias tareas en forma simultánea su desempeño cae considerablemente.
<b>2</b>	Tiene baja predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.
<b>3</b>	Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente. Se organiza adecuadamente ante cambios imprevistos en el ritmo de trabajo.
<b>4</b>	Demuestra dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Tiene la capacidad de adaptarse rápidamente al cambio de ritmo de trabajo, logrando siempre un muy buen desempeño.
<b>5</b>	Alto nivel de dinamismo trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido como motor energizante y transmite esta energía a todo lo que emprende.

<b>CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA</b>	
<p>Información con la cual cuenta el asesor comercial sobre productos y servicios de la competencia, así como sus debilidades y fortalezas frente a sus propios productos o servicios. Conocer la competencia incluye identificar tendencias de mercado y comprender si los productos y servicios existentes responden a las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores</p>	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1</b>	No conoce cuál es el sector en el que se desempeña, no conoce su competencia directa ni indirecta.
<b>2</b>	Sabe cuáles son las empresas que compiten en el mercado, pero no demuestra interés por investigar más sobre ellas.
<b>3</b>	Identifica cuales son las empresas que compiten en el sector, sus productos y servicios, pero no aprovecha esa información para mejorar sus actividades en el PDV
<b>4</b>	Es consciente de las mecánicas que maneja la competencia para la asesoría en ventas, demuestra interés por ser mejor que las asesoras de su competencia.
<b>5</b>	Conoce ampliamente la competencia directa e indirecta, está atento a las mecánicas de promoción que en el momento tienen, informa a su CPV de las actividades que manejan las otras empresas.

<b>CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO</b>	
Volumen y calidad de información representada en las características, ventajas, beneficios y diferenciadores de los productos y servicios que el asesor comercial coloca en el mercado.	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	No conoce los productos que maneja el portafolio de la organización
<b>2</b>	Se limita a los productos que se le asignan en la capacitación
<b>3</b>	Maneja solo los precios de los productos, no transmite los beneficios de éstos al cliente.
<b>4</b>	Demuestra interés por aprender sobre todo el portafolio, se apoya en el racional entregado para comunicar bien los beneficios que tienen los productos
<b>5</b>	Sabe cuáles son los productos que maneja su organización, identifica sus beneficios, ventajas y desventajas, precios en el mercado, diferenciadores frente a los otros productos.

<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	
Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades., de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1</b>	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del Cliente
<b>2</b>	Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse, siempre que estén a su alcance. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos.
<b>3</b>	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo.
<b>4</b>	Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas para satisfacerlos. Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la organización más allá de la relación formal establecida.
<b>5</b>	Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro.

<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>	
Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto, o por realizar algo único y excepcional.	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1</b>	No cumple con los objetivos mínimos de la organización.
<b>2</b>	Se cumple con los objetivos del cargo, no se muestra estándares de excelencia en el trabajo, se hace lo estrictamente necesario.
<b>3</b>	Se enfoca en la tarea, trabaja duro pero no se muestra evidencia de manejo sobre estándares en el trabajo.
<b>4</b>	Crea sus propias formas de trabajo y mide el resultado; aunque sus medidas no sean realmente retadoras.
<b>5</b>	Asume riesgos para alcanzar las metas, establece objetivos retadores y valor agregado para la empresa.
<b>PREOCUPACION POR LA IMAGEN</b>	
Es ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la imagen misma de la empresa interna y externamente.	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1</b>	No tiene buena presentación personal
<b>2</b>	No porta su uniforme como debe ser, usa prendas que no van acorde con el uniforme.
<b>3</b>	Porta un buen uniforme, pero no cumple con las normas de accesorios y maquillaje, peinado.
<b>4</b>	Su presentación personal es aceptable, se preocupa por transmitir una buena imagen personal.
<b>5</b>	Se presenta al punto de venta con cabello recogido, con maquillaje discreto, aretes asignados por la empresa, uñas sin pintar, uniforme y zapatos limpios, sin anillos y pulseras. Portan los elementos adecuados si tienen alguna mecánica a cargo. Buena postura en el PDV.

<b>TOLERANCIA AL ESTRÉS</b>	
Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.	
<b>PUNTAJE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1</b>	No controla las situaciones con clientes difíciles, entra en discusión y no brinda la asesoría correspondiente
<b>2</b>	Se pierde fácilmente el enfoque de la situación y se deja llevar por los momentos de emocionalidad.
<b>3</b>	Maneja de manera sencilla la relación cliente-colaborador para así concretar el negocio.
<b>4</b>	Da manejo a la situación de la forma más tranquila basado en las necesidades del cliente, pero solo considera el cliente y deja a un lado la fidelidad.
<b>5</b>	Capacidad de manejar la situación bajo condiciones por fuera de la relación cliente-colaborador donde se busca el cumplimiento de los objetivos y la satisfacción del cliente, donde la única meta es la fidelización del mismo.

---

**Fuente:** Elaboración propia

### **5.3.1. Sensibilización de Asesores comerciales**

En esta etapa se logró el compromiso de las asesoras de ventas en la implementación de la evaluación de desempeño por competencias, de igual manera también es necesario hacer entender la importancia de la implementación de un modelo de evaluación por competencias en la organización.

Esta sensibilización se llevó a cabo mediante reuniones de presentación, foros de discusión y participación en charlas. Para que las asesoras se contextualizaran más con el tema a desarrollar se



elaboró una cartilla de sensibilización de evaluación de desempeño (ver Anexo 2), donde se explican los conceptos claves de una manera sencilla, para la implementación de esta herramienta y lo importantes que son ellas durante todo el proceso.

Para este proceso se realizó el siguiente cronograma:

*Tabla 3. Cronograma para sensibilización del personal*

<b>CRONOGRAMA PARA SENSIBILIZACIÓN DEL PERSONAL</b>					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACIÓN</b>				
	<b>DIA 1</b>	<b>DIA 2</b>	<b>DIA 3</b>	<b>DIA 4</b>	<b>DIA 5</b>
Presentación del modelo evaluación de desempeño por competencias					
Capacitación al personal (seminarios)					
Talleres de discusión					
Cierre del proceso de sensibilización					

**Fuente:** Elaboración propia

- En la presentación del modelo se indicó al personal las ventajas y desventajas de la aplicación del modelo de gestión por competencias al ser implementado en eficacia s.a.
- La capacitación del personal se realizó mediante seminarios sobre implementación de modelos por competencias.
- Los talleres de discusión fue un espacio en el cual el personal tuvo la oportunidad de interactuar con el modelo a implementarse y la realidad actual de la empresa.
- En el cierre del proceso de sensibilización se obtuvo recomendaciones para la aplicación.



Figura 8. “Sensibilización del personal” Fuente: fotografías tomadas por el autor.

### **5.3.2. Entrenamiento a los evaluadores**

Los evaluadores fueron notificados de que participarían en la evaluación de determinados empleados y se les envió los formatos en físico para que se fueran familiarizando. Antes de calificar, los evaluadores recibieron una orientación para saber cómo se llevaría a cabo el proceso y cuál es su objetivo y de esta manera se evitó efectos halo (todas las calificaciones altas) o efectos en tendencia central (calificaciones de factores en la media).

### **5.3.4 Análisis de desempeño por competencias**

A continuación, se adjunta los formularios para la evaluación de desempeño: autoevaluación y Evaluación jefe inmediato – empleado y resultados de la evaluación de desempeño:

## Formulario 1. Evaluación de desempeño – Autoevaluación

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AUTOEVALUACIÓN					Código:	
Nombre:						
Área:			Cargo:			
Género: M__ F__		Edad:	Estado civil: Casado__ Unión libre __ Separado__ Soltero__		Hijos:	
Estudios: Profesional __ Técnico __ Bachiller __						
FECHA: _____						
FACTORES A EVALUAR (Marque con una X la calificación apropiada)						
COMPETENCIA	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
Actitud del servicio	1	2	3	4	5	
Adaptabilidad	1	2	3	4	5	
Aptitud verbal	1	2	3	4	5	
Capacidad para aprender	1	2	3	4	5	
Compromiso	1	2	3	4	5	
Dinamismo	1	2	3	4	5	
Conocimiento de la competencia	1	2	3	4	5	
Conocimiento del producto	1	2	3	4	5	
Orientación al cliente	1	2	3	4	5	
Orientación al logro	1	2	3	4	5	
Preocupación por la imagen	1	2	3	4	5	
Tolerancia al estrés	1	2	3	4	5	
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente						
Firma del evaluado: _____						

Fuente: Elaboración propia

Formulario 2. Evaluación de desempeño jefe inmediato - empleado.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO JEFE INMEDIATO – EMPLEADO						Código:
FECHA: _____						
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>						
Nombre: _____						
Área: _____			Cargo: _____			
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>						
Nombre: _____						
Cargo: _____						
<b>FACTORES A EVALUAR</b> (Marque con una X la calificación apropiada)						
COMPETENCIA	CALIFICACIÓN					OBSERVACIONES
Actitud del servicio	1	2	3	4	5	
Adaptabilidad	1	2	3	4	5	
Aptitud verbal	1	2	3	4	5	
Capacidad para aprender	1	2	3	4	5	
Compromiso	1	2	3	4	5	
Dinamismo	1	2	3	4	5	
Conocimiento de la competencia	1	2	3	4	5	
Conocimiento del producto	1	2	3	4	5	
Orientación al cliente	1	2	3	4	5	
Orientación al logro	1	2	3	4	5	
Preocupación por la imagen	1	2	3	4	5	
Tolerancia al estrés	1	2	3	4	5	
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente						
Firma del evaluador: _____						

**Fuente:** Elaboración propia

*Formulario 3. Resultados de la evaluación de desempeño*

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					Código:				
<p><b>DATOS DEL EVALUADO</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 5px;">Nombre:</td> </tr> <tr> <td style="width: 35%; padding: 5px;">Área:</td> <td style="padding: 5px;">Cargo:</td> </tr> </table>						Nombre:		Área:	Cargo:
Nombre:									
Área:	Cargo:								
FACTORES EVALUADOS	AUTOEVALUACIÓN	EVALUACION JEFE -EMPLEADO	PUNTAJE PROMEDIO	PUNTAJE DESEADO	BRECHA DE DESEMPEÑO				
Actitud del servicio									
Adaptabilidad									
Aptitud verbal									
Capacidad para aprender									
Compromiso									
Dinamismo									
Conocimiento de la competencia									
Conocimiento del producto									
Orientación al cliente									
Orientación al logro									
Preocupación por la imagen									
Tolerancia al estrés									
<p>(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente</p> <p>Firma del practicante: _____</p>									

**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.3.4.1. Resultados de la Evaluación de Desempeño

A continuación, se muestran los resultados de la evaluación de desempeño:

Tabla 4. Resultados autoevaluación

RESULTADOS AUTOEVALUACIÓN												
EVALUADO	Actitud del servicio	Adaptabilidad	Aptitud verbal	Capacidad para aprender	Compromiso	Dinamismo	Conocimiento de la competencia	Conocimiento del producto	Orientación al cliente	Orientación al logro	Preocupación por la imagen	Tolerancia al estrés
1	5	3	3	1	5	3	3	4	5	5	5	4
2	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
3	3	4	3	3	2	1	5	5	3	4	4	3
4	5	5	4	3	4	4	2	5	4	3	5	5
5	5	3	4	2	5	4	4	4	5	5	4	3
6	4	3	1	2	4	5	3	3	4	4	5	1
7	3	4	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5
8	3	2	3	3	3	3	3	4	5	5	5	3
9	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4
10	5	3	3	4	3	5	5	5	5	4	4	3
11	4	3	2	5	4	5	5	4	3	3	3	4
12	5	4	3	3	4	4	2	2	4	5	5	1
13	4	3	4	4	5	3	1	5	3	5	4	3
14	4	4	5	3	5	5	1	5	3	5	4	4
15	4	4	4	4	5	5	2	5	3	4	5	5
16	5	3	3	5	4	3	3	5	4	4	4	3
17	4	3	4	5	4	2	4	5	3	3	5	4
18	3	4	5	4	2	1	3	2	4	4	4	5
19	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
20	4	4	3	3	5	5	4	5	4	3	5	3
21	5	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	2
22	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4
23	4	5	5	4	4	4	1	4	3	4	5	3
24	4	4	4	3	5	5	1	4	4	5	5	4
25	5	5	3	4	4	5	2	5	5	5	4	4
26	5	5	4	3	3	3	2	3	5	5	4	5
27	4	4	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5
28	4	5	5	4	4	2	4	5	4	4	5	3
29	5	4	4	5	4	2	4	4	5	4	4	3
30	3	5	3	5	4	3	3	4	3	5	5	2
31	3	5	4	4	4	4	3	5	3	5	4	3
32	4	5	2	4	5	4	2	5	3	3	4	4
33	5	4	3	4	4	5	2	4	4	4	4	4





20	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	1	4
22	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	3
23	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	1	3
24	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	5	4
25	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	5	5
26	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	4	5
27	4	3	3	3	2	2	1	1	1	3	4	5
28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
29	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	3	3
30	3	3	3	4	5	4	5	5	4	3	2	4
31	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	2	4
32	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	1	5
33	4	3	4	3	3	3	2	3	3	4	1	5
34	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
35	4	4	4	5	5	4	5	4	4	3	4	4
36	4	4	5	5	4	3	4	5	5	5	3	4
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
40	3	3	3	3	1	2	1	1	1	2	2	4
41	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3
42	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	2	3
43	2	3	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3
44	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	3
45	3	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4
46	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
47	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
48	4	5	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla No. 4 y No. 5 se realiza un resumen de los resultados de las encuestas aplicadas para la evaluación de desempeño, en la primera columna de izquierda a derecha se coloca el código de cada colaborador evaluado, y en las siguientes columnas los resultados por cada competencia. Las encuestas diligenciadas se encuentran en el Anexo No. 3 y Anexo No. 4

A continuación, se muestra los resultados de los cruces entre las dos encuestas anteriores, dando como resultados las brechas entre el perfil actual del colaborador y el puntaje deseado:

Tabla 6. Resultados Brechas de Desempeño

1					
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
DATOS DEL EVALUADO					
Nombre: _____					
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	5	5	5	0.00
Adaptabilidad	3	1	2	5	-3.00
Aptitud verbal	3	1	2	5	-3.00
Capacidad para aprender	1	2	1.5	5	-3.50
Compromiso	5	4	4.5	5	-0.50
Dinamismo	3	3	3	5	-2.00
Conocimiento de la competencia	3	2	2.5	5	-2.50
Conocimiento del producto	4	3	3.5	5	-1.50
Orientación al cliente	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	5	3	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	5	3	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	4	3	3.5	5	-1.50

(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente

Firma del practicante: \_\_\_\_\_

2					
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
DATOS DEL EVALUADO					
Nombre:					
Área:			Cargo:		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	4	5	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	4	5	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	5	5	5	5	0.00
Capacidad para aprender	4	4	4	5	-1.00
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	5	5	5	5	0.00
Conocimiento de la competencia	5	5	5	5	0.00
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	4	5	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

3					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ- E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	3	1	2	5	-3.00
Adaptabilidad	4	1	2.5	5	-2.50
Aptitud verbal	3	5	4	5	-1.00
Capacidad para aprender	3	5	4	5	-1.00
Compromiso	2	1	1.5	5	-3.50
Dinamismo	1	1	1	5	-4.00
Conocimiento de la competencia	5	3	4	5	-1.00
Conocimiento del producto	5	3	4	5	-1.00
Orientación al cliente	3	2	2.5	5	-2.50
Orientación al logro	4	1	2.5	5	-2.50
Preocupación por la imagen	4	2	3	5	-2.00
Tolerancia al estrés	3	1	2	5	-3.00
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

4					
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
DATOS DEL EVALUADO					
Nombre:					
Área:			Cargo:		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ- E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	5	5	5	0.00
Adaptabilidad	5	4	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	4	4	4	5	-1.00
Capacidad para aprender	3	3	3	5	-2.00
Compromiso	4	5	4.5	5	-0.50
Dinamismo	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento de la competencia	2	1	1.5	5	-3.50
Conocimiento del producto	5	1	3	5	-2.00
Orientación al cliente	4	4	4	5	-1.00
Orientación al logro	3	4	3.5	5	-1.50
Preocupación por la imagen	5	3	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	5	4	4.5	5	-0.50
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
5					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre:					
Área:			Cargo:		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	3	2	2.5	5	-2.50
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	2	3	2.5	5	-2.50
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento de la competencia	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento del producto	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	5	5	5	5	0.00
Orientación al logro	5	4	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	4	5	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	3	4	3.5	5	-1.50
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

6					
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
DATOS DEL EVALUADO					
Nombre:					
Área:			Cargo:		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	4	1	2.5	5	-2.50
Adaptabilidad	3	2	2.5	5	-2.50
Aptitud verbal	1	3	2	5	-3.00
Capacidad para aprender	2	2	2	5	-3.00
Compromiso	4	2	3	5	-2.00
Dinamismo	5	2	3.5	5	-1.50
Conocimiento de la competencia	3	2	2.5	5	-2.50
Conocimiento del producto	3	3	3	5	-2.00
Orientación al cliente	4	2	3	5	-2.00
Orientación al logro	4	2	3	5	-2.00
Preocupación por la imagen	5	4	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	1	1	1	5	-4.00
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
7					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre:					
Área:			Cargo:		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	3	4	3.5	5	-1.50
Adaptabilidad	4	4	4	5	-1.00
Aptitud verbal	4	4	4	5	-1.00
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	3	5	4	5	-1.00
Dinamismo	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento de la competencia	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento del producto	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	5	5	5	5	0.00
Orientación al logro	5	5	5	5	0.00
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					



8					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ- E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	3	3	3	5	-2.00
Adaptabilidad	2	3	2.5	5	-2.50
Aptitud verbal	3	3	3	5	-2.00
Capacidad para aprender	3	3	3	5	-2.00
Compromiso	3	3	3	5	-2.00
Dinamismo	3	2	2.5	5	-2.50
Conocimiento de la competencia	3	3	3	5	-2.00
Conocimiento del producto	4	1	2.5	5	-2.50
Orientación al cliente	5	1	3	5	-2.00
Orientación al logro	5	3	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	5	3	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	3	2	2.5	5	-2.50
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
9					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>					
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	5	5	5	0.00
Adaptabilidad	5	5	5	5	0.00
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	5	5	5	5	0.00
Conocimiento de la competencia	5	5	5	5	0.00
Conocimiento del producto	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	5	5	5	5	0.00
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	4	5	4.5	5	-0.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

10					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ- E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	5	5	5	5	0.00
Adaptabilidad	3	5	4	5	-1.00
Aptitud verbal	3	4	3.5	5	-1.50
Capacidad para aprender	4	5	4.5	5	-0.50
Compromiso	3	4	3.5	5	-1.50
Dinamismo	5	5	5	5	0.00
Conocimiento de la competencia	5	5	5	5	0.00
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	5	5	5	5	0.00
Orientación al logro	4	4	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	4	5	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	3	5	4	5	-1.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

11					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ- E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	4	2	3	5	-2.00
Adaptabilidad	3	3	3	5	-2.00
Aptitud verbal	2	1	1.5	5	-3.50
Capacidad para aprender	5	3	4	5	-1.00
Compromiso	4	1	2.5	5	-2.50
Dinamismo	5	1	3	5	-2.00
Conocimiento de la competencia	5	1	3	5	-2.00
Conocimiento del producto	4	1	2.5	5	-2.50
Orientación al cliente	3	1	2	5	-3.00
Orientación al logro	3	1	2	5	-3.00
Preocupación por la imagen	3	3	3	5	-2.00
Tolerancia al estrés	4	3	3.5	5	-1.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

12					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	4	3	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	3	4	3.5	5	-1.50
Capacidad para aprender	3	4	3.5	5	-1.50
Compromiso	4	4	4	5	-1.00
Dinamismo	4	4	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	2	5	3.5	5	-1.50
Conocimiento del producto	2	5	3.5	5	-1.50
Orientación al cliente	4	4	4	5	-1.00
Orientación al logro	5	4	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	1	5	3	5	-2.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

13					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ- E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	4	2	3	5	-2.00
Adaptabilidad	3	3	3	5	-2.00
Aptitud verbal	4	3	3.5	5	-1.50
Capacidad para aprender	4	4	4	5	-1.00
Compromiso	5	3	4	5	-1.00
Dinamismo	3	3	3	5	-2.00
Conocimiento de la competencia	1	4	2.5	5	-2.50
Conocimiento del producto	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	3	4	3.5	5	-1.50
Orientación al logro	5	3	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	4	4	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	3	4	3.5	5	-1.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

14					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	4	5	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	4	5	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	5	4	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	3	4	3.5	5	-1.50
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	5	5	5	5	0.00
Conocimiento de la competencia	1	5	3	5	-2.00
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	3	5	4	5	-1.00
Orientación al logro	5	5	5	5	0.00
Preocupación por la imagen	4	5	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	4	5	4.5	5	-0.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

15					
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
DATOS DEL EVALUADO					
Nombre:					
Área:			Cargo:		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	4	4	4	5	-1.00
Adaptabilidad	4	4	4	5	-1.00
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	4	5	4.5	5	-0.50
Compromiso	5	4	4.5	5	-0.50
Dinamismo	5	4	4.5	5	-0.50
Conocimiento de la competencia	2	4	3	5	-2.00
Conocimiento del producto	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	3	4	3.5	5	-1.50
Orientación al logro	4	4	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					



16					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>					
	AE	EJ- E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	3	4	5	-1.00
Adaptabilidad	3	3	3	5	-2.00
Aptitud verbal	3	3	3	5	-2.00
Capacidad para aprender	5	3	4	5	-1.00
Compromiso	4	3	3.5	5	-1.50
Dinamismo	3	3	3	5	-2.00
Conocimiento de la competencia	3	4	3.5	5	-1.50
Conocimiento del producto	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	4	4	4	5	-1.00
Orientación al logro	4	4	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	4	4	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	3	3	3	5	-2.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

17					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ- E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	4	4	4	5	-1.00
Adaptabilidad	3	4	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	4	4	4	5	-1.00
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	4	5	4.5	5	-0.50
Dinamismo	2	5	3.5	5	-1.50
Conocimiento de la competencia	4	4	4	5	-1.00
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	3	4	3.5	5	-1.50
Orientación al logro	3	4	3.5	5	-1.50
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	4	3	3.5	5	-1.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

18					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	3	4	3.5	5	-1.50
Adaptabilidad	4	5	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	5	5	5	5	0.00
Capacidad para aprender	4	3	3.5	5	-1.50
Compromiso	2	4	3	5	-2.00
Dinamismo	1	4	2.5	5	-2.50
Conocimiento de la competencia	3	5	4	5	-1.00
Conocimiento del producto	2	5	3.5	5	-1.50
Orientación al cliente	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	4	5	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	4	4	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

19					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	4	5	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	3	5	4	5	-1.00
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	5	5	5	5	0.00
Conocimiento de la competencia	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	5	5	5	5	0.00
Orientación al logro	5	5	5	5	0.00
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

20					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>					
	AE	EJ- E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	4	5	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	4	4	4	5	-1.00
Aptitud verbal	3	5	4	5	-1.00
Capacidad para aprender	3	5	4	5	-1.00
Compromiso	5	4	4.5	5	-0.50
Dinamismo	5	4	4.5	5	-0.50
Conocimiento de la competencia	4	4	4	5	-1.00
Conocimiento del producto	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	4	4	4	5	-1.00
Orientación al logro	3	4	3.5	5	-1.50
Preocupación por la imagen	5	4	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	3	4	3.5	5	-1.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

21					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>					
	AE	EJ- E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	4	4	4	5	-1.00
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	4	5	4.5	5	-0.50
Compromiso	4	5	4.5	5	-0.50
Dinamismo	5	4	4.5	5	-0.50
Conocimiento de la competencia	5	5	5	5	0.00
Conocimiento del producto	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	3	5	4	5	-1.00
Orientación al logro	4	4	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	5	1	3	5	-2.00
Tolerancia al estrés	2	4	3	5	-2.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

22					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	5	5	5	5	0.00
Aptitud verbal	5	5	5	5	0.00
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	5	5	5	5	0.00
Conocimiento de la competencia	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento del producto	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	3	4	3.5	5	-1.50
Orientación al logro	4	5	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	5	1	3	5	-2.00
Tolerancia al estrés	4	3	3.5	5	-1.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

23					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ- E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	4	4	4	5	-1.00
Adaptabilidad	5	4	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	5	4	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	4	5	4.5	5	-0.50
Compromiso	4	5	4.5	5	-0.50
Dinamismo	4	4	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	1	3	2	5	-3.00
Conocimiento del producto	4	3	3.5	5	-1.50
Orientación al cliente	3	3	3	5	-2.00
Orientación al logro	4	4	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	5	1	3	5	-2.00
Tolerancia al estrés	3	3	3	5	-2.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					



24					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
Nombre: _____					
Área: _____			Cargo: _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	4	3	3.5	5	-1.50
Adaptabilidad	4	2	3	5	-2.00
Aptitud verbal	4	2	3	5	-2.00
Capacidad para aprender	3	2	2.5	5	-2.50
Compromiso	5	3	4	5	-1.00
Dinamismo	5	3	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	1	3	2	5	-3.00
Conocimiento del producto	4	2	3	5	-2.00
Orientación al cliente	4	2	3	5	-2.00
Orientación al logro	5	2	3.5	5	-1.50
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	4	4	4	5	-1.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

					25
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ- E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	5	3	4	5	-1.00
Adaptabilidad	5	4	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	3	4	3.5	5	-1.50
Capacidad para aprender	4	3	3.5	5	-1.50
Compromiso	4	4	4	5	-1.00
Dinamismo	5	3	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	2	3	2.5	5	-2.50
Conocimiento del producto	5	3	4	5	-1.00
Orientación al cliente	5	3	4	5	-1.00
Orientación al logro	5	3	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	4	5	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	4	5	4.5	5	-0.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

26					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<hr/>					
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	5	4	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	3	5	4	5	-1.00
Compromiso	3	4	3.5	5	-1.50
Dinamismo	3	3	3	5	-2.00
Conocimiento de la competencia	2	4	3	5	-2.00
Conocimiento del producto	3	5	4	5	-1.00
Orientación al cliente	5	5	5	5	0.00
Orientación al logro	5	3	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	4	4	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
<hr/>					
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
<hr/>					
<b>SUGERENCIAS</b>					
<hr/>					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

27					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	4	4	4	5	-1.00
Adaptabilidad	4	3	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	4	3	3.5	5	-1.50
Capacidad para aprender	5	3	4	5	-1.00
Compromiso	4	2	3	5	-2.00
Dinamismo	3	2	2.5	5	-2.50
Conocimiento de la competencia	4	1	2.5	5	-2.50
Conocimiento del producto	4	1	2.5	5	-2.50
Orientación al cliente	5	1	3	5	-2.00
Orientación al logro	5	3	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	4	4	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

28					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	4	3	3.5	5	-1.50
Adaptabilidad	5	3	4	5	-1.00
Aptitud verbal	5	3	4	5	-1.00
Capacidad para aprender	4	3	3.5	5	-1.50
Compromiso	4	3	3.5	5	-1.50
Dinamismo	2	3	2.5	5	-2.50
Conocimiento de la competencia	4	3	3.5	5	-1.50
Conocimiento del producto	5	3	4	5	-1.00
Orientación al cliente	4	3	3.5	5	-1.50
Orientación al logro	4	3	3.5	5	-1.50
Preocupación por la imagen	5	3	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	3	4	3.5	5	-1.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

29					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	4	5	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	5	4	4.5	5	-0.50
Compromiso	4	4	4	5	-1.00
Dinamismo	2	4	3	5	-2.00
Conocimiento de la competencia	4	3	3.5	5	-1.50
Conocimiento del producto	4	4	4	5	-1.00
Orientación al cliente	5	5	5	5	0.00
Orientación al logro	4	5	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	4	3	3.5	5	-1.50
Tolerancia al estrés	3	3	3	5	-2.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

30					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	3	3	3	5	-2.00
Adaptabilidad	5	3	4	5	-1.00
Aptitud verbal	3	3	3	5	-2.00
Capacidad para aprender	5	4	4.5	5	-0.50
Compromiso	4	5	4.5	5	-0.50
Dinamismo	3	4	3.5	5	-1.50
Conocimiento de la competencia	3	5	4	5	-1.00
Conocimiento del producto	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	3	4	3.5	5	-1.50
Orientación al logro	5	3	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	5	2	3.5	5	-1.50
Tolerancia al estrés	2	4	3	5	-2.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

31					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	3	4	3.5	5	-1.50
Adaptabilidad	5	4	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	4	5	4.5	5	-0.50
Compromiso	4	5	4.5	5	-0.50
Dinamismo	4	4	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	3	4	3.5	5	-1.50
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	3	5	4	5	-1.00
Orientación al logro	5	5	5	5	0.00
Preocupación por la imagen	4	2	3	5	-2.00
Tolerancia al estrés	3	4	3.5	5	-1.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					



32					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b> _____					
<b>Área:</b> _____			<b>Cargo:</b> _____		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	4	3	3.5	5	-1.50
Adaptabilidad	5	3	4	5	-1.00
Aptitud verbal	2	3	2.5	5	-2.50
Capacidad para aprender	4	3	3.5	5	-1.50
Compromiso	5	3	4	5	-1.00
Dinamismo	4	3	3.5	5	-1.50
Conocimiento de la competencia	2	5	3.5	5	-1.50
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	3	3	3	5	-2.00
Orientación al logro	3	3	3	5	-2.00
Preocupación por la imagen	4	1	2.5	5	-2.50
Tolerancia al estrés	4	5	4.5	5	-0.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

33					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	4	3	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	3	4	3.5	5	-1.50
Capacidad para aprender	4	3	3.5	5	-1.50
Compromiso	4	3	3.5	5	-1.50
Dinamismo	5	3	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	2	2	2	5	-3.00
Conocimiento del producto	4	3	3.5	5	-1.50
Orientación al cliente	4	3	3.5	5	-1.50
Orientación al logro	4	4	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	4	1	2.5	5	-2.50
Tolerancia al estrés	4	5	4.5	5	-0.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

34					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ- E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	4	4	4	5	-1.00
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	3	5	4	5	-1.00
Dinamismo	3	5	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	3	5	4	5	-1.00
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	5	5	5	5	0.00
Orientación al logro	3	5	4	5	-1.00
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	3	5	4	5	-1.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

35					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	3	4	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	4	4	4	5	-1.00
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	4	5	4.5	5	-0.50
Dinamismo	4	4	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento del producto	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	3	4	3.5	5	-1.50
Orientación al logro	3	3	3	5	-2.00
Preocupación por la imagen	5	4	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	4	4	4	5	-1.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

36					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	3	4	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	4	4	4	5	-1.00
Dinamismo	5	3	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	2	4	3	5	-2.00
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	3	5	4	5	-1.00
Orientación al logro	4	5	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	5	3	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	2	4	3	5	-2.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

37					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ-E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	5	5	5	5	0.00
Adaptabilidad	2	5	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	2	5	3.5	5	-1.50
Capacidad para aprender	4	5	4.5	5	-0.50
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	2	5	3.5	5	-1.50
Conocimiento de la competencia	3	5	4	5	-1.00
Conocimiento del producto	3	5	4	5	-1.00
Orientación al cliente	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	5	5	5	5	0.00
Preocupación por la imagen	4	4	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	3	4	3.5	5	-1.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

38					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	4	5	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	3	5	4	5	-1.00
Aptitud verbal	3	5	4	5	-1.00
Capacidad para aprender	4	5	4.5	5	-0.50
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	1	5	3	5	-2.00
Conocimiento de la competencia	2	5	3.5	5	-1.50
Conocimiento del producto	3	5	4	5	-1.00
Orientación al cliente	5	5	5	5	0.00
Orientación al logro	5	5	5	5	0.00
Preocupación por la imagen	4	5	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	4	5	4.5	5	-0.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
<hr/>					
<b>SUGERENCIAS</b>					
<hr/>					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

39					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	3	1	2	5	-3.00
Adaptabilidad	3	1	2	5	-3.00
Aptitud verbal	4	1	2.5	5	-2.50
Capacidad para aprender	3	1	2	5	-3.00
Compromiso	4	1	2.5	5	-2.50
Dinamismo	1	1	1	5	-4.00
Conocimiento de la competencia	2	1	1.5	5	-3.50
Conocimiento del producto	4	1	2.5	5	-2.50
Orientación al cliente	5	1	3	5	-2.00
Orientación al logro	5	1	3	5	-2.00
Preocupación por la imagen	5	1	3	5	-2.00
Tolerancia al estrés	2	1	1.5	5	-3.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					



40					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<b>FACTORES EVALUADOS</b>	<b>AE</b>	<b>EJ- E</b>	<b>PP</b>	<b>PD</b>	<b>BRECHA</b>
Actitud del servicio	3	3	3	5	-2.00
Adaptabilidad	4	3	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	3	3	3	5	-2.00
Capacidad para aprender	3	3	3	5	-2.00
Compromiso	3	1	2	5	-3.00
Dinamismo	2	2	2	5	-3.00
Conocimiento de la competencia	2	1	1.5	5	-3.50
Conocimiento del producto	5	1	3	5	-2.00
Orientación al cliente	5	1	3	5	-2.00
Orientación al logro	5	2	3.5	5	-1.50
Preocupación por la imagen	5	2	3.5	5	-1.50
Tolerancia al estrés	1	4	2.5	5	-2.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

41					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	4	2	3	5	-2.00
Adaptabilidad	4	3	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	2	3	2.5	5	-2.50
Capacidad para aprender	4	3	3.5	5	-1.50
Compromiso	3	3	3	5	-2.00
Dinamismo	3	3	3	5	-2.00
Conocimiento de la competencia	2	3	2.5	5	-2.50
Conocimiento del producto	4	3	3.5	5	-1.50
Orientación al cliente	5	3	4	5	-1.00
Orientación al logro	3	3	3	5	-2.00
Preocupación por la imagen	4	1	2.5	5	-2.50
Tolerancia al estrés	2	3	2.5	5	-2.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

42					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	4	3	3.5	5	-1.50
Adaptabilidad	3	4	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	3	4	3.5	5	-1.50
Capacidad para aprender	4	3	3.5	5	-1.50
Compromiso	3	4	3.5	5	-1.50
Dinamismo	4	3	3.5	5	-1.50
Conocimiento de la competencia	1	4	2.5	5	-2.50
Conocimiento del producto	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	4	4	4	5	-1.00
Orientación al logro	2	4	3	5	-2.00
Preocupación por la imagen	4	2	3	5	-2.00
Tolerancia al estrés	3	3	3	5	-2.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

43					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	2	3.5	5	-1.50
Adaptabilidad	4	3	3.5	5	-1.50
Aptitud verbal	4	4	4	5	-1.00
Capacidad para aprender	5	4	4.5	5	-0.50
Compromiso	4	4	4	5	-1.00
Dinamismo	5	4	4.5	5	-0.50
Conocimiento de la competencia	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	3	5	4	5	-1.00
Orientación al logro	4	5	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	4	4	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	4	3	3.5	5	-1.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

44					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	5	5	5	0.00
Adaptabilidad	4	5	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	3	5	4	5	-1.00
Capacidad para aprender	3	4	3.5	5	-1.50
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	3	5	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	5	4	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	4	3	3.5	5	-1.50
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

45					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	3	4	5	-1.00
Adaptabilidad	4	4	4	5	-1.00
Aptitud verbal	2	4	3	5	-2.00
Capacidad para aprender	4	5	4.5	5	-0.50
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	2	5	3.5	5	-1.50
Conocimiento de la competencia	5	5	5	5	0.00
Conocimiento del producto	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	4	3	3.5	5	-1.50
Preocupación por la imagen	5	3	4	5	-1.00
Tolerancia al estrés	4	4	4	5	-1.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

46					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	5	5	5	0.00
Adaptabilidad	4	5	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	5	4	4.5	5	-0.50
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	3	5	4	5	-1.00
Conocimiento de la competencia	5	5	5	5	0.00
Conocimiento del producto	4	4	4	5	-1.00
Orientación al cliente	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	5	5	5	5	0.00
Preocupación por la imagen	5	4	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

47					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	4	4.5	5	-0.50
Adaptabilidad	4	4	4	5	-1.00
Aptitud verbal	3	4	3.5	5	-1.50
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento de la competencia	4	4	4	5	-1.00
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	4	5	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	5	5	5	5	0.00
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					



48					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	4	4	4	5	-1.00
Adaptabilidad	4	5	4.5	5	-0.50
Aptitud verbal	2	4	3	5	-2.00
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	5	4	4.5	5	-0.50
Dinamismo	5	4	4.5	5	-0.50
Conocimiento de la competencia	5	3	4	5	-1.00
Conocimiento del producto	5	4	4.5	5	-0.50
Orientación al cliente	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	4	5	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	4	5	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
_____					
<b>SUGERENCIAS</b>					
_____					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

49					
<b>RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>					
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>					
<b>Nombre:</b>					
<b>Área:</b>			<b>Cargo:</b>		
<hr/>					
FACTORES EVALUADOS	AE	EJ-E	PP	PD	BRECHA
Actitud del servicio	5	5	5	5	0.00
Adaptabilidad	5	5	5	5	0.00
Aptitud verbal	4	5	4.5	5	-0.50
Capacidad para aprender	5	5	5	5	0.00
Compromiso	5	5	5	5	0.00
Dinamismo	4	5	4.5	5	-0.50
Conocimiento de la competencia	5	5	5	5	0.00
Conocimiento del producto	5	5	5	5	0.00
Orientación al cliente	4	5	4.5	5	-0.50
Orientación al logro	4	5	4.5	5	-0.50
Preocupación por la imagen	4	5	4.5	5	-0.50
Tolerancia al estrés	5	5	5	5	0.00
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>					
<hr/>					
<b>SUGERENCIAS</b>					
<hr/>					
(5) = Excelente (4) Muy bueno (3) =Bueno (2) Regular (1) = Deficiente					
Firma del practicante: _____					

**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.3.5. Retroalimentación del colaborador evaluado

En esta etapa se dio a conocer oportuna y abiertamente al empleado sobre los resultados de la evaluación. Esta retroalimentación proviene de todo el equipo que participo en la evaluación.

Esta retroalimentación cumplió con las siguientes características:

- Orientada al desarrollo y no al castigo
- Específica y basada en datos
- Descriptiva en lugar de calificativa
- Enfocada en comportamientos bajo control del colaborador y no a rasgos de personalidad.

Se analizó los resultados de la evaluación, se logró reunir la información necesaria para elaborar un plan de desarrollo individual, esto mediante una capacitación para los colaboradores con deficiencias, buscando por qué calificación tan baja y mejorar su desempeño laboral.

Con el fin de cerrar las brechas que existen entre el perfil deseado y el actual se trabajo basado en los siguientes planes de acción:

*Tabla 7. Planes de acción*

<b>CAPACITACIÓN</b>	Se realizó mediante cursos virtuales o presenciales
<b>DESARROLLO DE COMPETENCIAS</b>	Capacitación de forma lúdica, mediante clinicas de ventas, peliculas, libros, talleres.
<b>DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL PUESTO</b>	Es la capacitación mediante la aplicación del trabajo en el mismo puesto de trabajo.

**Fuente:** Elaboración propia.



*Figura 9. “Retroalimentación de Asesores Comerciales” Fuente: Fotografías tomadas por el autor.*

### **5.3.6. Seguimiento Post Capacitación**

Después de retroalimentar, se debe realizar un seguimiento continuo a los colaboradores evaluados, esto con el fin de evaluar la efectividad de los planes de acción o si aun persisten las debilidades y planificar capacitaciones adicionales. Esto se realizó mediante visitas de seguimiento, con un analisis cualitativo.

### **5.4 Selección del personal por competencias**

La finalidad de esta fase es brindar una guía para el proceso de selección de personal en Eficacia S.A. mediante una herramienta sencilla y eficaz para la selección de personal por competencias y que se logren los objetivos organizacionales.

La selección en Eficacia S.A para el cargo Asesora Comercial de Nutresa es una selección externa, la cual se realiza mediante diferentes técnicas como: formales, informales y anuncios.

- Formales: bases de datos, centros de formación, oficinas de empleo, personas en prácticas.
- Informales: conocidos, parientes, referidos
- Anuncios: medios digitales, prensa, revistas.

La selección interna se realizará de la siguiente manera:

- **Paso 1: Recepción de solicitudes:** Se da a conocer la vacante disponible con las características del puesto.
- **Paso 2: Verificación de datos y referencias:** confirmar que los datos sean verdaderos, llamar las referencias personales y familiares.
- **Paso 3: Pruebas de selección:** Se deben realizar pruebas psicológicas, de conocimiento y desempeño, de esta manera se pueden determinar las competencias del candidato frente a las competencias del puesto.

En el formulario 4 “Matriz individual” La identificación de las competencias se realizará mediante una puntuación de 1 a 3 de acuerdo al siguiente análisis:

- **Competencia requerida por el puesto:** en esta columna se detallan todas las competencias requeridas por el puesto a ocuparse y es el referente para evaluar las competencias de los candidatos.
- **Evaluación de competencia del candidato:** en esta columna se deberá calificar de A, B o C, cada competencia de acuerdo a los siguientes aspectos y el grado de modificabilidad de la competencia:

*Tabla 8. Escala de puntuación de competencias del candidato*

<b>PUNTAJE</b>	<b>ASPECTO EVALUADO</b>
<b>A</b>	La organización puede capacitar al candidato en la competencia durante el desempeño del puesto.
<b>B</b>	La organización puede capacitar al candidato antes y durante el desempeño del puesto
<b>C</b>	Antes de desempeñar el puesto, la persona debe tener la competencia.

Fuente: Levy – Leboyer, Cloude (1997), Gestión de las competencias, Barcelona: Gestión 2000

*Tabla 9. Grado de modificabilidad de las competencias*

<b>TIPO DE COMPETENCIA</b>	<b>GRADO DE MODIFICABILIDAD</b>
<b>Conocimientos</b>	Fácilmente modificables
<b>Destrezas o habilidades</b>	Fácilmente modificables
<b>Aptitudes o capacidades</b>	Poco modificables
<b>Rasgos de personalidad</b>	Poco modificables
<b>Motivaciones</b>	Poco modificables
<b>Actitudes</b>	Medianamente modificables
<b>Intereses</b>	Medianamente modificables
<b>Creencias</b>	Poco modificables
<b>Valores</b>	Poco modificables

Fuente: Levy – Leboyer, Cloude (1997), Gestión de las competencias, Barcelona: Gestión 2000

Adicionalmente se recomienda preguntar a los expertos del puesto de trabajos por las competencias que son indispensables para la contratación y las competencias que pueden ser aprendidas cuando ingrese a la organización, esto irá en la columna de observaciones.



- **Paso 4: Entrevista de selección:** consiste en una conversación entre el jefe de recursos humanos o la psicóloga encargada y el solicitante, con el fin de determinar si el evaluado está en capacidad de desempeñar el puesto ofertado.
- **Paso 5: Examen médico:** Sirve para determinar el estado de salud de los aspirantes, para prevenir accidentes y evitar ausencias en los puestos por enfermedad ya persistentes.
- **Paso 6: Entrevista con el jefe inmediato:** En esta entrevista se puede determinar si se contrata al solicitante, ya que el evaluador está en una posición muy adecuada para evaluar las competencias requeridas.
- **Paso 7: Decisión de contratar:** Se realizará entre el jefe de personal o psicóloga y el jefe inmediato, eligiendo a la persona que más se adecue a las necesidades de la vacante. Es de vital importancia comunicar a las personas que no pasaron para mantener el prestigio de la empresa.



## 6. Conclusiones y Sugerencias

Con el desarrollo del anterior trabajo realizado, se concluye lo siguiente:

- El enfoque de competencias abarca todos los procesos de recursos humanos tales como: remuneraciones, formación, y evaluación de desempeño. Referente a la última, se basa en la observación de conductas. La conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado. La evaluación de desempeño por competencias, al ser un método en el cual se elimina los valores subjetivos, se constituye como la mejor alternativa para evaluar los niveles de desempeño.
- Los resultados de una evaluación de desempeño por competencias, permiten a los directivos de la organización conocer el nivel de desempeño de sus colaboradores en forma objetiva y las brechas que existen entre ese desempeño y los requeridos por el puesto. Además, proporciona información para el desarrollo de los recursos humanos, permite determinar los puntos débiles de cada persona y a partir de esto se elaboran planes de capacitación.
- Con la aplicación del modelo de gestión por competencias se logró que cada colaborador desarrolle al máximo sus habilidades y las ponga en práctica en su lugar de trabajo de acuerdo a las exigencias que se tiene para el cargo de Asesor de venta de Comercial Nutresa. Cuando el personal sabe cómo realizar su trabajo, entonces,

aprovecha al máximo los recursos que les brinda la organización y de esta manera se realiza el trabajo en menor tiempo posible, logrando alinear los objetivos organizacionales y personales.

- Según el problema planteado al inicio de este proyecto, se puede concluir que al implementar la evaluación de desempeño y crear unos lineamientos para la contratación del personal basado en competencias; da como resultado una excelente fuerza de ventas en el área comercial de cualquier organización. Realizando un seguimiento anual individual, ya que es muy importante evaluar el personal para el sostenimiento y desarrollo de las Asesoras y también para incrementar los indicadores de ventas y objetivos en general de las organizaciones como Eficacia S.A y su cliente estratégico Comercial Nutresa. Además, también hay beneficios para los clientes, ya que tendrían más ventajas de compra y ser mejor asesorados, la idea es que cada Asesor conozca al cliente y brinde soluciones efectivas a sus necesidades.

Como sugerencias producto de este proyecto se tiene las siguientes:

- Seguir implementando el modelo de evaluación de desempeño por competencias progresivamente hasta llegar a implementar una evaluación de 360°. De esta manera se logra aprovechar al máximo las capacidades de cada colaborador en su puesto de trabajo, y así se obtiene ventajas competitivas en el mercado laboral.

- También, es desde vital importancia ir creando la cultura de la evaluación de desempeño por competencias, analizar sus hábitos y costumbres, y seguir las etapas de la sensibilización y retroalimentación de la evaluación.
- Se debe realizar también los debidos planes de acción para cerrar las brechas de desempeño, entre estos se recomienda evaluar un nuevo plan de remuneración basado en comisiones acorde a los resultados para las personas que cumplan con los diferentes indicadores, teniendo en cuenta que uno de los factores motivacionales es el salario.
- Se recomienda que el jefe directo sea quien supervise la fase de la retroalimentación para ver si cumple o no con los propuesto en las capacitaciones.
- Una vez aplicado el modelo de gestión por competencias se sugiere el seguimiento adecuado de los planes individuales y colectivos de mejora, así como realizar continuamente la retroalimentación.

## 7. Bibliografía

Alles, M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias: el Diccionario. Buenos Aires.

Alles, M. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos – Gestión por competencias. Buenos Aires.

Alles, M. (2005). Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, Buenos Aires.

Alles, M. (2005). Diccionario de Comportamientos, Gestión por Competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos, Buenos Aires.

Chiavacci, M.C. (2008) Evaluación de Desempeño, (Mendoza, Serie Cuadernos Administración. Mendoza.

Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos, Bogotá.

Ibarra, A. (2000) Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Montevideo: Boletín Cinterfor/OIT N° 149

Nash, M. (1992). Cómo incrementar la productividad del Recurso Humano. Mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral. Colombia. Editorial Norma.

Wherther, W & Davis, K Jr., (1991) Administración de Personal y Recursos Humanos. México.

# Anexos

*Anexo 1. Manual de funciones y perfil del cargo*

## Perfil

- ☉ Estudios secundarios con título de bachiller.
- ☉ Principios básicos de matemáticas.
- ☉ Experiencia mínima de 6 meses en roles similares al cargo.
- ☉ Excelente presentación personal y fluidez verbal.
- ☉ Valoramos la actitud positiva y la agresividad comercial.
- ☉ Ser espontánea pero siempre manejando el debido respeto y la distancia hacia el consumidor.
- ☉ Segura y orgullosa de tu trabajo.
- ☉ Autónoma.
- ☉ Cumplida con los horarios tanto de entrada como de salida.

## Responsabilidades

1 Conocer a profundidad el portafolio de la categoría que está asesorando y el Punto de Venta



2 Cumplir con los objetivos de la actividad en lo cualitativo y cuantitativo



3 Revisar la ejecución de los indicadores de ventas en cuanto a ventas diarias, semanales y de ejecución acumulada



## Responsabilidades

- Alimentar el sistema IVR de la compañía con la información de las actividades realizadas



### En caso de que hayan:

- ◉ Degustaciones
- ◉ Premios
- ◉ Exhibiciones adicionales de marca asignada
- ◉ Material POP de la marca asignada
- ◉ Percepción general del evento
- ◉ Visitas del coordinador
- ◉ La competencia





# Responsabilidades

« Mantener en buenas condiciones los implementos laborales



« Tener actualizadas las planillas de punto de venta en el IVR, los horarios y la bitácora



 nutresa

**Rol de la Asesora**

- Mantener buenas relaciones de trabajo con todo el personal de los puntos de venta.
- Identificar las necesidades del comprador/consumidor.
- Promuevan los productos de Comercial Nutresa, suministrando información sobre beneficios, características y ventajas de los productos.




 nutresa

### Rol de la Asesora

- Garantizar el conocimiento frente al comprador/consumidor de la línea de producto que ofrece la compañía.
- Dar información clara de las marcas y productos.
- Destacar los eventos, promociones, activaciones, y precios diferenciadores que tengan las marcas.
- Gestionar con el OIPV y/o con el mercaderista, el eficiente surtido de todos los productos.
- Alertar al vendedor en cambios de exhibición tanto en góndola como exhibiciones adicionales.
- Transmitir al Coordinador del Punto de Venta las inquietudes de los clientes y consumidores acerca de aspectos como el evento y el producto a promocionar.





**nutresa**

**Rol de la Asesora**

- Les corresponde también usar de manera correcta el uniforme y mantenerse siempre impecables.
- Verificar en el lineal que el producto a degustar o impulsar se encuentra exhibido y completamente surtido.
- Revisar que el precio informado sí corresponda al producto exhibido.
- Estar atenta, en el caso de que haya exhibiciones adicionales en el punto de venta con el producto foco de la actividad, para que estén debidamente surtidas.
- Las asesoras comerciales deben devolver todos los implementos de las actividades que finalizan en perfecto estado de aseo.

## *Anexo 2. Cartilla de sensibilización de evaluación de desempeño por competencias*

# CARTILLA DE SENSIBILIZACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Asesoras de ventas - Eficacia  
Comercial Nutresa

## ¿Qué es?

La evaluación del desempeño es un procedimiento sistemático y objetivo para determinar el valor de la aportación que hace cada empleado en el desarrollo de su trabajo a la consecución de los objetivos estratégicos y a la creación de valor para la organización.

A través de esta técnica se aprecian los resultados que ha obtenido en la ejecución de su trabajo.

Como un paso posterior surge la evaluación de competencias que implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

## ¿Para qué sirve?

La adopción de un sistema de evaluación de desempeño basado en competencias como base de la gestión de las personas conlleva una serie de ventajas

- ▶ Permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos
- ▶ observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos
- ▶ Focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados
- ▶ Contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado
- ▶ Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil competencial de las personas.

## Explicación

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes, valores, contenido de conocimientos, capacidades cognoscitivas y de conducta: Cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa a los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o a los trabajadores eficaces de los ineficaces.

## ¿Por qué gestionar a las personas por competencias?

La respuesta es simple; la administración por competencias permite integrar los procesos de gestión de personas bajo la lógica de "el que mejora sus competencias puede mejorar su desempeño y se convierte en una persona que puede aportar resultados más valiosos a la organización"

Un método efectivo para una primera aproximación al desempeño de las personas es el análisis de adecuación al puesto. Se definen los perfiles a través de sus competencias y se identifica el nivel de ajuste de la persona a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos fuertes y débiles de cada persona.

**GRACIAS.**

**¡CONTAMOS CONTIGO PARA ESTE PROCESO!**