



Escuela de Administración de Empresas

Curso: Seminario Gerencial

Licenciatura en Administración de Empresas

Diseño e implementación de un estándar de evaluación para el enriquecimiento de la gestión del desempeño de los supervisores del Centro Comercial Muñoz & Nanne

Sandra Porras Alvarado

Mariliz Alvarado Araya

Kattia Rodríguez Elizondo

Laura Rodríguez Elizondo

Jerelyn Román Muñoz

Profesor guía:

Carlos Manuel Córdoba González, MBA

II Bimestre, 2015

Tabla de Contenido

Contenido	Pág.
Tabla de Contenido	2
Índice de Cuadros.....	5
Introducción	6
Capítulo I: Marco Referencial.....	7
1. Referencia Empresarial	7
1.1. Generalidades de la empresa	7
1.2. Actividad Productiva.....	8
1.3. Dirección estratégica	10
1.4. Organización	11
2. Generalidades de la Investigación.....	14
2.1 Problema	14
2.2 Justificación del problema y antecedentes del estudio	14
2.3 Alcances del Proyecto	14
2.4 Limitaciones.....	15
2.5 Objetivos	15
Capítulo II: Marco Teórico	17
1. Administración de RRHH	17
2. Establecer y desarrollar recursos, capacidades y competencias distintivas.....	17
2.1. Calidad superior	18
2.2. Buenas prácticas.....	19
2.3. Mejora continua.....	20
3. Creación de valor	22
3.1. Cadena de Valor.....	22

Capítulo III: Marco Metodológico	25
1. Procedimiento de trabajo.....	25
2. Trabajo de campo	26
3. Tipo de Investigación	26
3.1 Descriptiva	26
3.2 Exploratoria.....	26
4. Sujetos de Estudio	27
4.1 Mandos medios	27
4.2 Otros medios	27
5. Fuentes de información	27
5.1 Fuente primaria	27
5.2 Fuente secundaria.....	27
6. Método de recolección de la información	28
6.1 Entrevista.....	28
6.2 Cuestionario de incidentes críticos.....	28
6.3 Evaluación de 90 grados	29
7. Instrumentos de investigación.....	29
7.1 Diseño del instrumento de investigación del supervisor modelo	29
7.2 Diseño de la evaluación del desempeño.....	31
8. Cronograma de actividades	33
9. Forma de distribución del trabajo entre los miembros	35
Capítulo IV: Análisis.....	37
1. Entrevista a Supervisor Modelo	37
2. Aplicación de Evaluaciones a Jefes de Departamento y Recursos Humanos	38
Capítulo V: Evaluación y Resultados.....	40
1. Entrevista a Supervisor Modelo	40
2. Análisis de las evaluaciones aplicadas	41
2.1 Lucía Loiza.....	41

2.2 Lisbeth Zúñiga.....	43
2.3 Rebeca Brizuela.....	44
2.4 Guadalupe Gonzalez	46
2.5 Maikol Zuñiga.....	47
2.6 Eva Muñoz Saenz.....	48
2.7 Romina Cavallino.....	49
2.8 Jennifer Vega.....	50
2.9 Hazel Saborío	52
2.10 Hannia Zamora.....	53
2.11 Rafael Arguedas	54
2.12 Francisco Vasquez.....	55
2.13 Freiman Acosta	57
2.14 Eugenio Vasquez.....	58
3. Análisis Organizacional	60
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	62
1. Conclusiones	62
2. Recomendaciones.....	63
Referencias Bibliográficas	64
Apéndices.....	66
A. Guía de entrevista para el supervisor modelo.....	66
B. Evaluación de buenas prácticas de desempeño (EBPD).....	68
C. Cuadro resumen de las evaluaciones aplicadas	76
D. Categoría en la que se ubica según su calificación.....	77

Índice de Cuadros

Contenido

	Pág.
Cuadro #1 Cantidad de colaboradores por puesto de trabajo en Muñoz & Nanne	11
Cuadro #2 Definición operacional de los incidentes críticos de un supervisor en Muñoz & Nanne	30
Cuadro #3 Forma de distribución del trabajo entre los miembros de la investigación	35
Cuadro #4 Criterios de Evaluación del trabajo en grupo	36
Cuadro #5 Distribución de los supervisores evaluados y el gerente que los evaluó	38
Cuadro #6 Extracción de los indicadores a evaluar para medir las buenas prácticas de desempeño	40

Introducción

Las organizaciones son sistemas complejos constituidas por personas que tienen sus propios fines, valores y expectativas. Los gerentes y mandos medios juegan un rol fundamental en satisfacer intereses de los individuos así como hacer que su empresa sea rentable y competitiva.

En este proyecto se describe lo que entendemos constituyen las principales buenas prácticas empresariales relacionadas con la gestión de los recursos humanos y se diseñó e implementó un estándar para la gestión y mejora del desempeño de los supervisores, la cual busca ser una evaluación para aplicarla primeramente a los supervisores de las 14 áreas de la empresa Muñoz y Nanne.

El diagnóstico que se observa en adelante se encuentra basado en dos puntos de estudio. Primeramente por recomendación de expertos se seleccionó a un supervisor de Muñoz y Nanne realizándole una entrevista por medio de la metodología de entrevista de incidentes críticos focalizada.

Una vez diseñada la herramienta de recopilación de datos del estándar según las buenas prácticas detectadas se procederá aplicarla a los supervisores según los indicadores establecidos con el fin de identificar fortalezas y puntos de mejora que permitan desarrollar planes de acción en beneficio de la mejora continua de la organización.

Capítulo I: Marco Referencial

En el primer capítulo de manera muy general se describe la historia de la empresa, actividad productiva y dirección estratégica. Asimismo se explican algunas generalidades de la investigación como los antecedentes del estudio, problema, justificación, objetivos y alcance.

1. Referencia Empresarial

1.1. Generalidades de la empresa

1.1.1 Logotipo



1.1.2 Historia

Muñoz & Nanne se ubica en San Pedro de Montes de Oca. El supermercado o la tienda de víveres guarda una historia que data desde 1920 en el Mercado Central, donde los fundadores de la Empresa (Miguel Muñoz y Eugenie Nanne) fueron la base de lo que hoy en día es Muñoz & Nanne, empezando como una joven pareja formaron esos primeros duros colones y a la vez la descendencia que son parte activa del equipo laboral en su tercera generación.

Empezando con el supermercado, la empresa se fue consolidando e incorporando nuevas prácticas. En el año 1971 uno de los hijos de Don Miguel (Ricardo) tuvo la inquietud de incursionar en el mercado de la ferretería como un servicio más, a la par de la tienda de víveres; de esa manera fue como acompañado de un tío suyo (Víctor) decidieron viajar a Estados Unidos para aprender las formas modernas del servicio, conectándose con los socios fundadores de True Value. Fue así como empezaron a formar parte del mundo ferretero nacional con el concepto de autoservicio.

Por su parte incursionaron en otras áreas, actualmente cuentan con un departamento de librería muy completo, un departamento de hogar el cual cuenta con un servicio

especializado y personalizado en la decoración, una juguetería, una panadería la cual goza de gran variedad y eficacia en sus procesos, un restaurante y cafetería los cuales cuentan con chefs especializados en la elaboración de alimentos de calidad.

El departamento de farmacia nace en el 2001 para dar servicio en el área de la salud, con el objetivo de dar una atención personalizada, satisfaciendo las necesidades de sus clientes. Finalmente el departamento de veterinaria fue creado en el 2004 con el propósito de brindar a las mascotas de sus clientes un servicio acabado.

1.2. Actividad Productiva

La empresa en sus diferentes departamentos se destaca por la diferenciación y gran servicio que brinda a sus usuarios. Cada uno de estos cuenta con productos y servicios distintos que generan valor al consumidor.

1.2.1 Supermercado

Con respecto al supermercado o la tienda de víveres cuenta con gran prestigio, variedad, calidad y atención. Asimismo, el departamento de proveeduría posee una amplia gama de productos los cuales brindan un valor agregado a la organización, de igual forma se importan gran cantidad de bienes. Un aspecto a destacar es que se realiza un tratamiento especial en el procesamiento de las carnes como parte de la producción del supermercado. Se cuenta con una finca para el tratamiento bovino, porcino y ovino. Por otra parte se realiza un tratamiento especial a la leche logrando una combinación de calidad para la producción de quesos, satisfaciendo de ese modo su mercado. Todos los productos como embutidos, quesos y productos de la finca son etiquetados con la marca sacramento, producidos en la finca de la organización. El supermercado cuenta de igual forma con un personal capacitado en atención al cliente brindando a este un ambiente de familiaridad.

1.2.2 Ferretería

El área de ferretería brinda a sus clientes gran variedad de productos de alta calidad. Un aspecto importante a resaltar es que esta maneja un modelo americano de ferreterías de tipo complementario a la construcción, accesorios, donde la mayoría de sus artículos cuentan con una presentación adecuada para el autoservicio.

1.2.3 Juguetería

La juguetería ofrece gran variedad de juguetes didácticos y para toda ocasión, juegos de mesa, artículos deportivos, máquinas para ejercicios, artículos de fiesta, entre otros. Además, está dirigida a un público que busca estilos y presentaciones fuera de lo común, porque se cuentan con mercaderías exclusivas.

1.2.4 Librería

El departamento de librería por su parte ofrece gran cantidad de servicios como fotocopias en blanco y negro, color, impresiones, empastado, emplastado de documentos. Asimismo, cuenta con gran cantidad de productos como línea de artículos Texas Instruments, juegos educativos, lapiceros Inoxcrom, marcadores Sharpie, todo en cartulinas, artículos para limpieza de equipo de cómputo, baterías de respaldo UPS, CD, DVD, artículos para computación, sombrillas marca Tauro, toda la línea de TOTTO, cursos idiomáticos en CD's, papel de regalo y mucho más.

1.2.5 Hogar

La tienda de novedades o departamento de hogar se caracteriza por ofrecer a sus clientes los mejores productos y exclusivos del mercado, con marcas reconocidas en artículos para bar, copas, hieleras, decantar para vino, artículos para chimenea, como pantallas, herramientas de limpieza para parrillas, fósforos, además ofrecen ropa de cama, álbumes para fotos, porta retratos, lámparas de techo y escritorio, relojes de pared y despertadores, cuentan con un departamento de navidad que se mantiene todo el año y por un cierto periodo de tiempo cuenta con un 30% de descuento en sus productos.

1.2.6 Panadería

En lo que respecta a la panadería la empresa ha sido la primera en el mercado nacional que ofrece el servicio de panificación integrado a los víveres; otras similares han dejado por fuera lo importante y fructífero que es tener dentro del negocio de víveres el pan y repostería frescos todos los días elaborados por personal altamente calificado en las mismas instalaciones del centro comercial. Es así como visionariamente Muñoz & Nanne compró las máquinas básicas para la confección de estos productos frescos a Francia.

1.2.7 Cafetería y restaurante

El restaurante y cafetería es un área muy importante del centro comercial. El restaurante brinda diferentes opciones de comidas formales, en la barra de servicio rápido el “Plato del Día” sirve una alternativa distinta todos los días, de lunes a domingo. También el servicio de cafetería con sus sándwiches, arreglados y platos rápidos, teniendo a la par la panadería ofrece un servicio más completo aún.

1.2.8 Farmacia

El departamento de farmacia brinda consulta farmacéutica, servicio de inyectables, vacunatorio, despacho de recetas, toma de presión. También cuentan con un amplio stock de medicamentos, de cosméticos, artículos de uso personal, de belleza, fajas, medias elásticas, artículos para bebé entre otros.

1.2.9 Veterinaria

Finalmente el departamento de veterinaria ofrece a las mascotas de los clientes medicina preventiva y curativa, así mismo productos de limpieza, belleza, alimentos, juguetes, camas y gran variedad de productos. Se brinda el servicio de hospedaje canino, donde se le trata a la mascota como si estuviera en su propia casa.

1.3. Dirección estratégica

Estructuralmente el centro comercial no cuenta con una dirección estratégica real, prácticamente solo se dedica a la actividad productiva sin estar bien definida administrativamente, sin embargo cuentan con una misión, visión, valores y políticas establecidas.

1.3.1 Misión

Brindar variedad, frescura, calidad y exclusividad de productos tanto los elaborados como los ofrecidos en los diferentes departamentos, con un excelente servicio al cliente garantizando una rápida accesibilidad y entrega de los productos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

1.3.2 Visión

Ser un centro de conveniencia posicionado y diversificado, muy eficiente en procesos, de rápida entrega y un buen servicio al cliente en sus diferentes departamentos, garantizando la satisfacción de sus colaboradores y clientes.

1.3.3 Valores

- ✓ Trabajo
- ✓ Unión
- ✓ Honestidad
- ✓ Justicia

1.3.4 Políticas

Ser cada día mejores con la responsabilidad en el trabajo, con la familia, con el prójimo y sobre todo en la relación con Dios.

1.4. Organización

1.4.1 Estructura

El centro comercial Muñoz y Nanne en sus diferentes puestos tiene el objetivo de focalizarse en brindar al consumidor el mejor producto y servicio que los diferencie de sus competidores.

1.4.2 Equipo de Trabajo

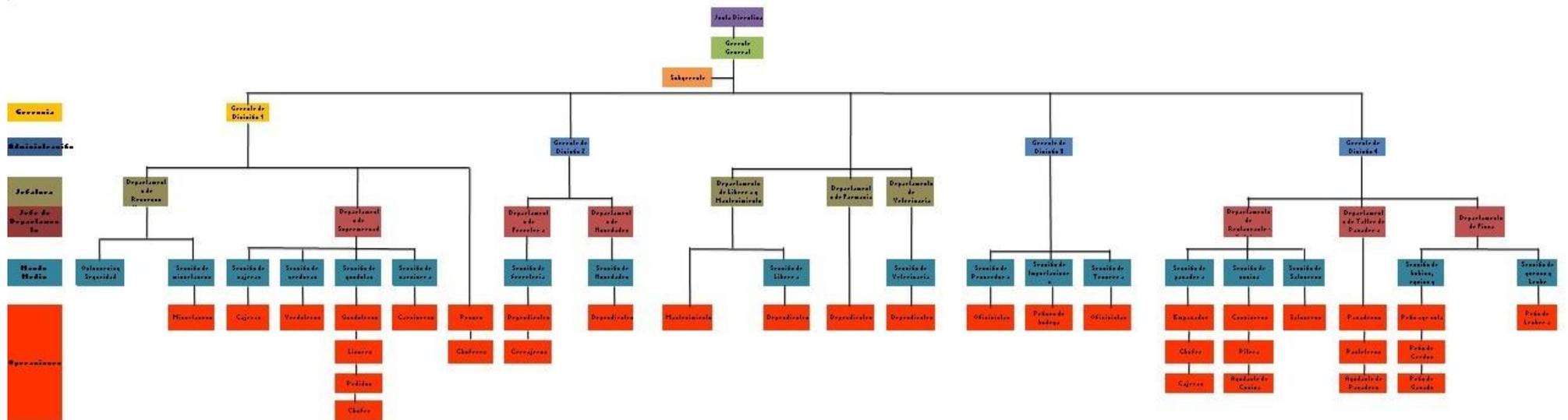
Cuadro #1

Cantidad de colaboradores por puesto de trabajo en Muñoz & Nanne

ESTRUCTURA DE PUESTOS	
Supervisora de Cajeras del Supermercado	2
Supervisora de Cajeras de Panadería	2
Cajeros o Cajeras	20
Recepcionista	1
Supervisor de Verduras del Supermercado	1
Verduleros	4

Supervisor de góndolas del Supermercado	1
Gondoleros del Supermercado	3
Gondolero de Licores	1
Empacador	1
Supervisor de Carnicería	1
Carniceros	3
Supervisor de misceláneos	1
Misceláneos	7
Chofer	3
Oficinistas proveeduría	6
Oficiales de seguridad	2
Dependientes varios	10
Jefatura de RRHH	1
Panadería y Repostería	5
Decorador	1
Rematador	1
Hornera	1
Supervisor de Restaurante	1
Cocineros	1
Ayudante de Cocina	2
Pilera	1
Supervisor de Saloneros	1
Saloneros	2
Supervisor de Ferretería	1
Supervisor de Novedades	1
Supervisor de Librería	1
Bodegueros	3
Mantenimiento	1
Regente de Veterinaria	1
Supervisor de Veterinaria	1
TOTAL	95

1.4.3 Organigrama



2. Generalidades de la Investigación

2.1 Problema

¿Cuáles serán las recomendaciones de mejora más efectivas y que estándar se puede diseñar para generar un impacto favorable en el desempeño de los supervisores del centro Comercial Muñoz & Nanne, tomando en consideración las buenas prácticas del supervisor modelo?

2.2 Justificación del problema y antecedentes del estudio

El propósito del proyecto es brindarle al centro comercial Muñoz y Nanne una herramienta que le permita detectar cuáles son las buenas prácticas de desempeño de los mandos medios de los diferentes departamentos para reforzar y cuáles son las áreas o tareas que se deben de trabajar para mejorar los resultados.

La empresa expresa esta necesidad porque cuenta con deficiencias en los equipos de trabajo de los diferentes departamentos, los cuales repercuten en una imperfecta ejecución de procesos, conflictos entre el personal de los equipos de trabajo, quejas de clientes sobre el servicio, alto porcentaje de errores y desechos.

Motivo por el cual se están presentando impactos negativos en la percepción de los clientes sobre el servicio de los diferentes departamentos de Muñoz & Nanne. Siendo este uno de los valores agregados más representativos de la organización.

Por tales razones, la empresa espera que con una herramienta efectiva de evaluación les permita un impacto favorable en el desempeño de los diferentes supervisores siendo estos los que tienen un contacto directo con el personal operativo y la ejecución de las tareas diarias. Logrando de este modo el contar con líderes eficientes y experimentados que fortalezcan los equipos de trabajo logrando una correcta integración, formación y desarrollo de habilidades de su personal a cargo.

2.3 Alcances del Proyecto

El estándar para la gestión o mejora del desempeño de los supervisores será una herramienta efectiva para el departamento de Recursos Humanos en su objetivo de fortalecer los equipos de trabajo, a su vez beneficiará a los diferentes departamentos

disminuyendo la rotación de personal al existir una mayor integración grupal en la ejecución de las tareas. Asimismo, elevar la motivación y el reconocimiento de los colaboradores al sentirse integrados y parte de un equipo. Beneficiando a los clientes con un servicio de calidad y eficiencia. Logrando de esta forma una mayor atracción de clientes lo cual impactaría eficientemente en las ventas y utilidades de la organización.

Los puestos y unidades administrativas que fueron actores en la investigación son los gerentes o jefes a cargo de los supervisores de cada área. Específicamente se incluyó a los supervisores de las divisiones 1, 3 y 4. Jefes de departamento de Novedades, Veterinaria, y Librería. Asimismo, el departamento de Recursos Humanos, siendo estas las áreas a las que se les aplicó las evaluaciones de su personal a cargo.

2.4 Limitaciones

Entre las limitaciones que se presentan en la investigación se encuentran:

- ✓ En el transcurso de la investigación se presentaron obstáculos que hicieron difícil desarrollar el proyecto en el tiempo estipulado.
- ✓ Inicialmente no se tenía claro el problema que debía ser resuelto y sus alcances, hasta que se aplicó la herramienta de recopilación de datos y se tuvo interacción de manera más personal con los gerentes y supervisores de cada área.

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Identificar las buenas prácticas del supervisor modelo, a partir de incidentes críticos en su gestión, para usarlas como un estándar de referencia, medir y mejorar el desempeño de todos los mandos medios del Centro Comercial Muñoz & Nanne por medio de recomendaciones para su mejora.

2.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar las mejores prácticas del supervisor modelo del centro comercial Muñoz & Nanne a partir de la aplicación de una encuesta de incidentes críticos.
- Analizar la información recopilada para convertir las mejores prácticas del supervisor modelo en un estándar de desempeño a seguir para los mandos medios del centro comercial Muñoz & Nanne.

- Evaluar los demás supervisores del centro comercial Muñoz & Nanne con el estándar de desempeño del supervisor modelo.
- Elaborar un informe con recomendaciones de mejora para el equipo de supervisores o mandos medios del centro comercial Muñoz & Nanne con base en las evaluaciones realizadas.

Capítulo II: Marco Teórico

A continuación se exponen las bases teóricas que dan forma y origen al desarrollo del proyecto, brindando una mejor comprensión de distintos conceptos desenvueltos en el estudio.

1. Administración de RRHH

La Administración de Recursos Humanos se refiere a un manejo integral del capital humano para Martha Alles (2006) implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de una relación laboral, es decir, desde reclutar y seleccionar empleados, mantener la relación legal/contractual como lo es pagar salarios, capacita, entrenar y desarrollar competencias o capacidades, desarrollar sus carreras y evaluar el desempeño , vigilar las compensaciones, controlar la higiene y seguridad del empleado, y despedir al empleado.

Dado lo anterior, se determina que la importancia de la administración de recursos humanos radica en que si los gerentes conocen las herramientas adecuadas pueden evitar; contratar a la persona equivocada, tener una alta rotación, trabajar con personal poco comprometido, que los empleados piensen que el salario es injusto, que el personal no esté capacitado.

2. Establecer y desarrollar recursos, capacidades y competencias distintivas

Los autores Johnson, Scholes, & Whittington se hacen la pregunta “ ¿qué recursos y competencias pueden ofrecer una ventaja competitiva de forma que se pueda sostener en el tiempo?” (2006, p.123). Por lo que desarrollan ciertos criterios que es necesarios satisfacer como:

1. *Valor de las capacidades estratégicas:* se refiere a como todas las capacidades en términos de recursos y competencias que tenga la empresa que la diferencia o sean distintivas de las demás orgnizaciones crean una ventaja competitiva para la empresa.
2. *Rareza de las capacidad estratégicas:* es cuando un competidor tiene una capacidad rara o única que ofrece una ventaja competitiva sobre los demás. Ejemplo de estas pueden ser recursos únicos, una ubicación excelente, individuos especializados y más.

3. *Solidez de las capacidades estratégicas*: conceptualiza la necesidad de que las capacidades sean duraderas y difíciles de imitar u obtener para sus competidores. Se explican tres criterios sobre la solidez de la capacidad estratégica: la complejidad (vínculos internos y externos), la cultura e historia (las actividades que se dan por sentadas y dependencia de la trayectoria) y la ambigüedad causal (ambigüedad de las características y de los vínculos).
4. *No sustituibilidad*: evitando el riesgo de ser sustituida, ofreciendo y poseiendo competencias complejas acompañadas de una fuerte incorporación a la cultura y con un grado de ambigüedad que dificulte su copia.
5. *Capacidades dinámicas*: se dice que en un entorno cambiante hay que mostrar gran énfasis en la capacidad de la organización para adaptarse a esta, ya sea innovando, siendo flexible o cambiando. Los autores Johnson, Scholes, & Whittington definen capacidades dinámicas como “la habilidad de una organización para desarrollar y cambiar las competencias para satisfacer las necesidades de entornos que cambian rápidamente.”(2006, p.131)

2.1. Calidad superior

En cuanto a calidad superior los autores Hill & Jones lo definen como:

“Los productos de calidad son confiables, pues hacen bien el trabajo para el que fueron diseñados, además de que los consumidores perciben que tienen atributos superiores. La calidad superior le brinda dos ventajas a la compañía primero una reputación de calidad le permite diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales, lo que a los ojos de los clientes los hace más útiles y a la compañía le da la opción de cobrar un sobreprecio por ellos. En segundo eliminar defectos y errores del proceso de producción reduce los desperdicios, aumenta la eficiencia, disminuye la estructura de costos de la compañía y aumenta su rentabilidad.” (2009, p.126)

Actualmente una organización puede asegurar la calidad de sus productos o servicios a través de normas que han unificado muchos criterios y han obtenido aceptación y reconocimiento a escala mundial. Las normas ISO 9000 tiene como objetivo ayudar a las empresas en el desarrollo de un sistema de calidad.

Griful & Canela (2002) explican que las normas ISO 9000 identifican ocho principios de gestión de calidad que las organizaciones pueden utilizar para mejorar su desempeño.

La organización está orientada al cliente: Una organización depende de sus clientes, y por lo tanto debe identificar sus necesidades actuales y futuras, cumplir sus requisitos y esforzarse en superar sus expectativas.

Liderazgo: Los líderes de una organización establecen la unidad de objetivos y la orientación. Han de crear el ambiente propicio en la organización, de forma que el personal pueda involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal de todos los niveles, es la esencia de una organización y su compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización.

Orientación a los procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente mediante la gestión por procesos.

Orientación a la gestión del sistema: Identificar, entender y gestionar los procesos con objetivos claros contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización.

Mejora continua: La mejora continua en todas las áreas de la organización debe ser un objetivo permanente.

Decisiones basadas en hechos: Las decisiones y acciones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores pueden crear valor incrementando las relaciones mutuamente beneficiosas.

La gestión de la calidad exige el liderazgo de la dirección y la gerencia e implica la aplicación de buenas prácticas y mejora continua de la mano de una fuerte noción de la misión y los objetivos organizacionales, centrados en satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

2.2. Buenas prácticas

Una buena práctica según Pastor & Robledo (2006), es un proceso, comportamiento, acción o actuación-o un conjunto de ellos- que ha generado buenos resultados.

En la Guía de Eurosocial se define como *un conjunto secuencial de procedimientos, métodos de trabajo, tecnologías y otros elementos de la experiencia considerados clave para generar resultados positivos y que, en si mismos, resultan transferibles (en condiciones de contexto similares o con las adaptaciones)*

Se puede decir que el concepto de buenas prácticas está basado en la idea de replicar las experiencias que han demostrado ser innovadoras, eficaces, eficientes en otros contextos para obtener resultados similares.

Para poder replicar una experiencia hace falta pasar por un proceso de análisis y reflexión de los que se hace o se hizo, cómo se hizo y porque fue exitoso. Este proceso de sistematización dará como resultado un modelo de la experiencia con mucho potencial para ser difundido, transferido y replicado. (Banco de experiencias, 2006)

2.3. Mejora continua

La mejora continua depende del concepto de hacia dónde va la organización, y a través de un monitoreo adecuado poder llegar hasta donde se quiere estar. Según Ingrid Guerra-López (2007) el objetivo de una cultura de mejora continua es apoyar un viaje continuo hacia el logro de la visión organizacional mediante el uso de retroalimentación del desempeño.

Es decir, el objetivo de la mejora continua debería ser incrementar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño.

Guerra (2007) menciona que existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua, el monitoreo del desempeño, el cual se acerca a la medición y el ajuste el cual se acerca al cambio.

2.3.1. Monitoreo del desempeño

En el contexto de mejora continua, la evaluación ayuda a establecer un marco de trabajo evaluativo que permite medir consistentemente y de forma confiable las cosas que importan, dentro de las características que se deben encontrar en un marco evaluativo se encuentra: alinear todos los resultados clave, brindar indicadores que impactarán,

dinámico, accesible para aquellos que toman decisiones, retroalimentación y comunicación.

Este monitoreo debe de tomar lugar en el contexto de un medioambiente bien avalado, un ambiente donde se utilicen datos relevantes, confiables y hacia abajo. Esto solo puede ser logrado desde la cima de la organización hacia abajo.

2.3.2. Ajuste de desempeño

Este ajuste es un agente potente de cambio organizacional, ya que brinda retroalimentación consistente y a tiempo, de esta manera se informan las decisiones acerca de qué cambios son requeridos para beneficiar a la organización, sus clientes y sus empleados. Este concepto involucra cambios de procesos críticos.

En esta concepción de mejora continua la evaluación ocupa un lugar fundamental, ya que se pueden detectar los puntos fuertes y las oportunidades de mejora, y así orientar la toma de decisiones en la organización con el fin de lograr la calidad superior.

2.3.3. Evaluación del desempeño

Es una apreciación sistemática, periódica, estandarizada y cualificada, del valor demostrado por un individuo en su puesto trabajo desde el punto de vista de la organización donde trabaja. (Reis, 2009).

Según Reis dentro de los objetivos generales se encuentra premiar los buenos niveles de desempeño y desarrollar competencias teniendo en cuenta la mejora del desempeño.

Dentro de los factores críticos de éxito se encuentra: Cultura organizacional favorable, comunicación eficaz entre el jefe y el subordinado.

Para Gonzalez Ariza (2006) una adecuada evaluación del personal permite identificar los puntos débiles y fuertes del personal de la organización, calidad de los subordinados, nivel de cumplimiento de las funciones, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones

En algunas organizaciones se encuentra el supuesto implícito de que el supervisor es la persona indicada para juzgar el desempeño. Por lo cual se puede decir que en algunas organizaciones existe una centralización de la responsabilidad por la evaluación del desempeño y en otros casos la responsabilidad por la evaluación es totalmente descentralizada.

3. Creación de valor

Por su parte Hill, C. & Jones, G. exponen:

“Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias.” (2009, p.77)

Una ventaja competitiva brinda a la organización un respaldo concreto sobre los demás oferentes del sector, logrando diferenciarse y generarle mayores ganancias. Por su parte, la cadena de valor respalda la ventaja competitiva definiendo las actividades que la empresa realiza para agregar valor al producto o servicio que ofrece. Es importante establecer y desarrollar de manera efectiva los recursos, capacidades y competencias distintivas para sostener con el tiempo cualquier ventaja competitiva con la que cuente la organización. Buscando siempre la manera de garantizar eficiencia, calidad, innovación y un excelente servicio al cliente.

3.1. Cadena de Valor

G. Dess, Lumpkin, & Eisner afirman “El análisis de la cadena de valor considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que construyen la ventaja competitiva.” (2011, Pág. 80).

Por su parte los autores Hill, C. & Jones, G. definen cadena de valor como “una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes.” (2009, p.83) Esta implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto.

Toda empresa tiene como fin crear valor por lo que es importante conocer cómo se llega a su creación, los autores Johnson, Scholes, & Whittington conceptualizan cadena de valor “describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. (2006, p.135).

3.1.1. Actividades Primarias

Según el libro de Dess G., Lumpkin T, &Eisner A., Michael Porter define la primera categoría distinta, actividades primarias como:

“Secuencia de actividades de la cadena de valor mediante la que materialmente se crea el producto o servicio, se vende u transfiere al comprador, y se da servicio después de la venta, incluidos la logística al interior, las operaciones, la logística al exterior, el marketing y las ventas, y el servicio.”(2011, p.80)

Hill & Jones definen actividades principales como que “se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior venta. (2009, p.83).

Las actividades primarias según Johnson, Scholes, & Whittington “están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas.” (2006, p.135). Estas áreas son:

1. Logística interna.
2. Operaciones.
3. Logística externa.
4. Marketing-ventas.
5. Servicios.

3.1.2 Actividades de apoyo

Según el libro de Dess G., Lumpkin T, &Eisner A., Michael Porter define la segunda categoría distinta, actividades de apoyo como:

“Actividades de apoyo de la cadena que de suyo agregan valor o mediante relaciones importantes con las actividades primarias u otras de apoyo; entre ellas la adquisición, el desarrollo de tecnología, la administración de los recursos humanos y la administración general.” (2011, p.80)

Las actividades de apoyo según Johnson, Scholes, & Whittington “ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias.” (2006, p.136). Las dividen en cuatro áreas:

1. Abastecimiento.

2. Desarrollo de la tecnología.
3. Gestión de recursos humanos.
4. Infraestructura.

Capítulo III: Marco Metodológico

En el presente capítulo se describe la metodología empleada para el desarrollo del proyecto, así como el tipo de investigación que se efectuará, los sujetos de estudio, las fuentes de información, el método de recolección de los datos y el trabajo de campo que se ejecutará.

1. Procedimiento de trabajo

Inicialmente, al tener la aprobación de la gerencia del centro comercial Muñoz y Nanne para la elaboración del proyecto es importante tanto informarse como conocer las funciones y actividades generales que desarrolla la empresa. En esta etapa previa se encuentra que la organización tiene identificado a uno de sus supervisores como el que mejor gestión del desempeño ha mostrado de acuerdo a los buenos resultados de su departamento respecto a las siguientes variables:

1. Manejo de conflictos entre el personal del equipo de trabajo a su cargo
2. Las quejas de los clientes sobre el servicio del área
3. Imperfecta ejecución de procesos
4. El alto porcentaje de errores y desechos del departamento.

Por lo cual se tomara a éste, como el supervisor modelo.

El primer paso es profundizar en la confección de la herramienta o la guía que se utilizará para identificar las principales prácticas del supervisor modelo de los mandos medios del centro comercial Muñoz & Nanne por medio de una entrevista de manejo de incidentes críticos.

Después, se realizará un análisis de la información recopilada para convertir las mejores prácticas del supervisor modelo en un estándar de desempeño a seguir para los mandos medios del centro comercial. Posteriormente, se evaluará a los demás supervisores del centro comercial Muñoz & Nanne con el estándar de desempeño del supervisor modelo por medio de una evaluación de 90 grados y por parte del departamento de Recursos Humanos.

Finalmente, se efectuará el diseño de un estándar para la mejora del desempeño de cada uno de los supervisores o mandos medios del centro comercial Muñoz & Nanne con base en la evaluación realizada con la finalidad de que refuercen sus mejores prácticas o empiecen a realizar las correctas para su puesto.

2. Trabajo de campo

La etapa de recolección de los datos se realizará por las investigadoras, por motivos de facilidad y accesibilidad al sujeto de investigación. Por consiguiente, se realizará una breve capacitación para desenvolverse adecuadamente en el campo y así disminuir errores e influencia en el encuestado o evaluado.

Es importante tomar en cuenta aspectos de cómo realizar la entrevista de manera que no genere prejuicios que sesguen el estudio, además de atender la importancia de crear un ambiente de confianza. Durante toda la etapa de recopilación de datos es importante tener respeto y empatía al encuestar o evaluar, siguiendo todo principio ético que este conlleve.

3. Tipo de Investigación

3.1 Descriptiva

Por su parte los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista (2010) exponen que con frecuencia la meta es describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos motivo por el cual una investigación de tipo descriptiva se hace necesaria. Este tipo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Pág. 80).

Realizando una exploración intensa y profunda se convierte en un alcance descriptivo, ya que al conocer la situación real de la organización y las buenas prácticas a desarrollar de los mandos medios se podrán describir, detallar y explicar de una mejor manera.

3.2 Exploratoria

Investigación de tipo exploratoria según los autores Kotler, P, y Armstrong, G (2007) es la más recomendable cuando se tiene un conocimiento limitado sobre el tema a desarrollar por qué no se ha abordado antes. De igual forma para un estudio riguroso,

concluyente, confirmatorio reduce la posibilidad de comenzar con un conjunto de objetivos de investigación inadecuados, incorrectos o engañosos. (Pág. 133).

Debido a la naturaleza de la investigación la cual expone que la empresa no cuenta con documentación establecida o estudios en el ámbito se plantea que se inicie con un alcance exploratorio para familiarizarse con el proyecto.

4. Sujetos de Estudio

4.1 Mandos medios

Los mandos medios del centro comercial son los sujetos de estudio de la investigación, además de estar involucrados en el desempeño diario de los diferentes departamentos. Son el grupo con el que se va a trabajar para el plan de mejora y montar el estándar de desempeño.

4.2 Otros medios

Los libros, antologías, tesis, artículos, los sitios en la web, medios de comunicación son otros medios que brindan su aporte al proyecto.

5. Fuentes de información

Las fuentes de información son los datos recolectados por la encuestadora durante la investigación. Este incluye todo tipo de objeto o sujeto que suministre aporte al proyecto.

5.1 Fuente primaria

Una fuente primaria proporciona datos de primera mano que se obtienen por medio de la unidad informante. En este caso se constituye por la información que brinda la empresa, por medio de su personal recolectada a través del instrumento de recolección de datos.

5.2 Fuente secundaria

Las fuentes secundarias son los datos recolectados de fuentes como libros, tesis, la web, instrumentos didácticos, entre otras que suministran apoyo y validación de los criterios planteados dentro de la investigación.

6. Método de recolección de la información

6.1 Entrevista

El método de recolección de datos a emplear será por medio de una comunicación directa a través de un cuestionario de incidentes críticos, el cual brinda una mayor validez al proyecto.

Dicha información será recolectada por medio de una entrevista personal al supervisor modelo del centro comercial Muñoz & Nanne, la cual presenta ventajas y cumplen con las expectativas de validez, confiabilidad y objetividad.

6.2 Cuestionario de incidentes críticos

La técnica del Incidente Crítico (TIC) existe desde 1954 según John C. Flanagan el inventor es:

[...]un conjunto de procedimientos para recolectar observaciones directas del comportamiento humano de tal manera que facilite su utilidad potencial para resolver problemas prácticos y desarrollar principios psicológicos amplios.

Por lo que consiste en un mecanismo para recolectar observaciones sobre el comportamiento humano que brinden información esencial y criterios definidos para utilizarse en la resolución de problemas prácticos o desarrollar principios psicológicos.

Esta se ha ido perfeccionando con el paso del tiempo, es por ello que dentro de esta técnica se puede realizar un cuestionario o una entrevista. En este caso el ámbito de aplicación o el objetivo que se busca es el de realizar un análisis de competencias e identificarlas. Con el cuestionario o la entrevista se busca conseguir información sobre la eficacia laboral, por lo que por medio de hechos y experiencias pasadas se busca conocer habilidades, conocimientos, motivos y competencias que tiene el entrevistado o trabajador.

La herramienta se fundamenta en preguntas abiertas que esperan que el entrevistado o trabajador describa lo más detalladamente lo que dijo, pensó, sintió e hizo en determinadas ocasiones. Se pueden evaluar conductas críticas de trabajo en situaciones concretas que las personas han vivido, además de conocer como sería el actuar del

empleado en una situación futura de trabajo, conociendo así las necesidades formativas que se tienen y las competencias con las que se cuenta.

Entre las preguntas que se realizan están: ¿Qué sucedió? ¿Qué hizo para que se llegase a esta situación en concreto? ¿Qué pensó en esta situación? ¿Quiénes intervinieron en ella? ¿Cuál era su papel? ¿Qué es lo que hizo? ¿Qué resultados se observaron?

6.3 Evaluación de 90 grados

La evaluación del desempeño según Chiavenato (2011, pág. 202) está definida como *“una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y cualidades de una persona”*.

Toda organización busca conocer la efectividad de las tareas que ejecutan sus colaboradores ya sea formal o informalmente. Una evaluación permite identificar problemas de integración, desacuerdos, desperdicios de tiempo, de recursos, de materiales por tal motivo se convierte en una tarea indispensable para una organización obtener dicha información.

Asimismo, la evaluación de 90 grados es una herramienta utilizada para analizar a una persona o situación a nivel laboral por parte de su jefatura o nivel jerárquico superior hacia un inferior o subalterno. Está relacionada con los valores subjetivos y conductuales de un trabajador. Es una evaluación de desempeño del trabajador al realizar correctamente sus funciones o cumplir con las establecidas.

7. Instrumentos de investigación

7.1 Diseño del instrumento de investigación del supervisor modelo

Para la investigación presente se utilizó la guía para capturar los datos (ver apéndice A), siguiendo los pasos de Kaplan & Norton (1997), proponen que la entrevista puede ser no estructurada o de flujo libre, y tiene como finalidad ir conociendo la realidad interna de cada uno de los individuos.

Con la finalidad de recolectar información sobre el comportamiento del supervisor modelo de Muñoz & Nanne que nos brindara criterios definidos, se procedió a la

elaboración de una guía para aplicarla en la entrevista. Esta inicio su desarrollo enfocándose en el análisis de los momentos críticos de un supervisor para poder identificar las buenas prácticas que caracterizaban a este. Se elaboró un listado de las necesidades de información sobre la eficacia en su puesto, por lo que por medio de hechos y experiencias el supervisor nos retroalimentara sobre anécdotas que mostraran las habilidades, conocimientos y competencias que lo caracterizan en su puesto.

Cuadro #2

Definición operacional de los incidentes críticos de un supervisor en Muñoz & Nanne

Incidentes Críticos de un supervisor en Muñoz & Nanne	Definición Operacional
Imperfecta ejecución de procesos	Trabajo individual, poca comunicación, mala ejecución de tareas diarias
Manejo de conflictos entre el personal	Capacidad del supervisor para manejar todos los conflictos que se dan entre compañeros de un mismo equipo de trabajo, con problemas de otros departamentos o factores externos que indispongan o perjudiquen
Quejas de los clientes sobre el servicio del área	Mal servicio al cliente, productos en mal estado
Alto porcentaje de errores y desechos del departamento.	Productos vencidos, mal elaborados, mala planificación, alto porcentaje de desechos

Por tal motivo, se inició por preguntas abiertas esperando que el supervisor compartiera la situación más tensa que haya tenido que resolver, buscando con otras preguntas más detalladas que este se abriera un poco y nos detallara su proceder ante dicha situación. Asimismo, se buscó conocer su proactividad en el puesto a su cargo, además de su conocimiento y buen manejo de su mercado meta o clientes directos. Por otra parte, examinar su forma de manejar el personal a su cargo en cuanto a motivación, fidelidad, integración, obediencia, entre otras. Por medio de alguna anécdota se buscó visualizar como el trabajo en equipo de su departamento ha logrado alcanzar las metas y de esta forma contribuir con la organización. Conocer la forma en la que planifica para garantizar que la ejecución de los procesos sea la más óptima. Finalmente, analizar

como es el manejo de desechos o pérdidas de su departamento y los controles que llevan para la evaluación de estos.

7.2 Diseño de la evaluación del desempeño

La herramienta de evaluación se elabora para identificar la presencia de las buenas prácticas de desempeño definidas en los supervisores. (ver apéndice B). Al facilitarle esta herramienta a la organización los objetivos de la misma son:

1. Darle al supervisor y su jefe inmediato la oportunidad de manera formal de discutir cómo se está desempeñando en el puesto.
2. Intercambiar opiniones sobre fortalezas y oportunidades, logros y dificultades, lo cual puede también incluir la opinión de otros supervisores o clientes.
3. Acordar las áreas claves de su rol que son críticas para la compañía y establecer objetivos de desempeño y criterios de éxito.
4. Discutir cualquier iniciativa de desarrollo o entrenamiento necesaria para mejorar su desempeño.

La herramienta se compone de una primera sección, en la que se evalúan los comportamientos de Buenas Prácticas de Desempeño de acuerdo a la siguiente escala:

Nunca cumple. El funcionario NO demuestra Buenas Prácticas de Desempeño y tiene serias limitaciones para lograrlo en el futuro.

Casi nunca cumple. El funcionario demuestra Buenas Prácticas de Desempeño muy pocas veces y tiene limitaciones para lograrlo en el futuro.

Algunas veces cumple. El desempeño del supervisor no es el esperado, le falta empuje. No es consistente en el desempeño y requiere de un plan de mejora inmediato. Ejemplo: Unas veces cumple y otras no cumple.

Casi siempre cumple. El supervisor muestra comportamientos y resultados de excelencia en su gestión de forma frecuente.

Siempre cumple. El supervisor muestra comportamientos y resultados de excelencia en su gestión. Ejemplo: Siempre va más allá, busca opciones alternativas.

Además de la casilla "Ejemplos de conductas" en la que se especifica como el supervisor ha demostrado la vivencia de las Buenas Prácticas de Desempeño. La nota obtenida se ubica de acuerdo a un rango de calificación.

Una segunda sección es el excede, en la que se destacan los comportamientos sobresalientes en el período evaluado y que generan impactos específicos muy significativos, medibles y que se considera deben ser reconocidos como "excedió".

Por último, el apartado de Fortalezas u Oportunidades de Aprendizaje; este se utiliza una vez revisada con el funcionario indicando planes de acción que se desarrollarán y revisarán en la próxima EBPD.

8. Cronograma de actividades

Actividad	SEMANA	2 Marzo – 8 Marzo		9 Marzo – 15 Marzo			16 Marzo – 22 Marzo			23 Marzo – 29 Marzo			30 Marzo- 5 Abril		6 Abril - 12 Abril								
	FECHA	02/03/2015	04/03/2015	06/03/2015	07/03/2015	10/03/2015	11/03/2015	14/03/2015	17/03/2015	17/03/2015	18/03/2015	20/03/2015	21/03/2015	23/03/2015	25/03/2015	28/03/2015	30/03/2015	30/03/2015	30/03/2015	2,3,4,5/03/2015	10/03/2015	11/03/2015	
	ACTIVIDAD A EVALUAR	PRIMERA REUNION	SEGUNDA REUNION	ANTEPROYECTO	TERCERA REUNIÓN	VISITA A LA EMPRESA	CUARTA REUNIÓN	AVANCE I	VISITA A LA EMPRESA	VISITA A LA EMPRESA	VISITA A LA EMPRESA	AVANCE II	SEXTA REUNIÓN	SETIMA REUNIÓN	OCTAVA REUNIÓN	AVANCE III	NOVENA REUNIÓN	DECIMA REUNIÓN	ENTREGA FINAL	SEMANA SANTA	DEFENSA FINAL	DEFENSA FINAL	
Conocer la empresa, la cultura organizacional, y montar la estructura que llevara el anteproyecto.																							
Redactar el anteproyecto utilizando bases sólidas de fuentes confiables. Afinar detalles del anteproyecto para su entrega.																							
Entrega del anteproyecto. Corregir con el tutor el anteproyecto, así como afinar detalles en su revisión.																							
Elaborar el instrumento de investigación que permita identificar las buenas prácticas del supervisor modelo de la empresa.																							
Ejecución del trabajo de campo, mediante la aplicación del instrumento al supervisor modelo.																							
Organizar la información recolectada y realizar el análisis e interpretación de los datos, con el fin de obtener el modelo estándar de desempeño																							
Identificar las mejores prácticas del supervisor modelo del centro comercial Muñoz & Nanne a partir de la aplicación de una encuesta de incidentes críticos.																							
Analizar la información recopilada para convertir las																							

9. Forma de distribución del trabajo entre los miembros

Cuadro #3

Forma de distribución del trabajo entre los miembros de la investigación

OBJETIVO	TAREAS	RESPONSABLE
Identificar las mejores prácticas del supervisor modelo del centro comercial Muñoz & Nanne a partir de la aplicación de una encuesta de incidentes críticos.	Elaborar el instrumento de la investigación que permita identificar las buenas prácticas del supervisor modelo de la empresa.	Laura Rodríguez y Sandra Porras
	Ejecución del trabajo de campo mediante la aplicación del instrumento al supervisor modelo.	Mariliz Alvarado y Kattia Rodríguez
Analizar la información recopilada para convertir las mejores prácticas del supervisor modelo en un estándar de desempeño a seguir para los mandos medios del centro comercial Muñoz & Nanne.	Organizar la información recolectada.	Jerelyn Román
	Realizar el análisis y la interpretación de los datos con el fin de obtener el modelo estándar.	TODAS
Evaluar los demás supervisores del centro comercial Muñoz & Nanne con el estándar de desempeño del supervisor modelo.	Aplicación de la evaluación de 90 grados contra el estándar.	Mariliz Alvarado y Laura Rodríguez
	Aplicación de la evaluación de 90 grados contra el estándar.	Kattia Rodríguez y Sandra Porras
	Evaluación del departamento de Recursos Humanos contra el estándar.	Jerelyn Román
Elaborar un informe con recomendaciones de mejora para el equipo de supervisores o mandos medios del centro comercial Muñoz & Nanne con base en las evaluaciones realizadas.	Análisis de la información recolectada.	Sandra Porras y Jerelyn Román
	Elaboración de las recomendaciones de mejora	Mariliz Alvarado, Kattia Rodríguez y Laura Rodríguez
Supervisión	Coordinación de que se cumpla el cronograma, la asistencia a las reuniones.	Todas

Responsabilidades asignadas al Asesor

Retroalimentar a las investigadoras en todo el proceso de desarrollo del proyecto tomando en cuenta todos los rubros de calificación como la viabilidad para la organización.

Criterios de Evaluación del trabajo en grupo

Cuadro #4
Criterios de Evaluación del trabajo en grupo

RUBROS	PORCENTAJE (%)
Puntualidad	5%
Responsabilidad	20%
Cumplimiento de objetivos	60%
Trabajo en equipo	15%
TOTAL	100%

Capítulo IV: Análisis

El presente apartado realiza un análisis a las herramientas aplicadas en las investigaciones y las experiencias vividas en su aplicación.

1. Entrevista a Supervisor Modelo

El supervisor tiene 32 años de trabajar en la empresa, inició labores en M&N a los 14 años en el área de planta del supermercado. A la fecha se desempeña como supervisor en el área de verduras, ha logrado excelente desempeño como supervisor, obteniendo sus conocimientos de forma empírica.

Al transcurrir la entrevista se logra determinar que este supervisor está muy identificado con la empresa, posee muy buenas relaciones interpersonales tanto con su equipo de trabajo como con el resto de la organización, basa la relación con sus subalternos en una relación de mucho respeto y confianza, conoce bien a los integrantes de su equipo, se mantiene motivado y busca motivar a los demás. Exige responsabilidad. Da libertad para iniciativas.

Se encarga personalmente de iniciar la capacitación de sus nuevos colaboradores y luego los hace acompañar con otro miembro del equipo hasta que maneje su rol. Realiza rotación de funciones de tal manera que todos tengan conocimiento del funcionamiento del departamento y así en ausencia de un miembro del equipo todos puedan asumir la función.

Se enfoca en el servicio al cliente, sabe que el cliente es primero y que su equipo debe hacer un excelente trabajo para satisfacer las necesidades de los mismos, ha desarrollado estrategias como que por ejemplo que todos vistan una camiseta distintiva de su departamento y con el nombre de cada colaborador. Incentiva a que todos estén pendientes de los clientes frecuentes y conozcan su nombre y recuerden qué tipo de productos buscan. Si algún cliente requiere un producto que no tienen en su inventario queda anotado para conseguirlo lo antes posible. Continuamente desarrolla iniciativas para mejorar la satisfacción de los clientes.

Mantiene una comunicación constante con los subalternos de tal manera que cualquier conflicto que se presente o “rumor entre pasillos” se aborda de manera inmediata, realiza además reuniones una vez a la semana con su personal.

Al comentar sobre una queja presentada por cliente en una ocasión sobre él, se detecta que acepta errores y pide disculpas, es enfático en que la humildad debe prevalecer para tener éxito.

Para él, debe verse a la empresa como un todo y no cada departamento como una unidad independiente, de ahí que se interesa por resolver cualquier eventualidad con los clientes que lleguen a su departamento a externar alguna queja o consulta de otro departamento.

Hace un buen manejo de inventario de productos, de tal manera que prácticamente no tiene deshechos, los productos que no estén óptimos para la venta se clasifican para utilizar en el área de restaurante y los que queden se envían a la finca para el cuidado de los cerdos.

2. Aplicación de Evaluaciones a Jefes de Departamento y Recursos Humanos

La aplicación de las evaluaciones a los diferentes supervisores o mandos medios permitió valorar el nivel de estos con base a las buenas prácticas visualizadas en el supervisor modelo.

Inicialmente, se aplicaron a los siguientes supervisores la evaluación de las siguientes personas:

Cuadro #5

Distribución de los supervisores evaluados y gerente que los evaluó

SUPERVISOR(a)	DEPARTAMENTO	GERENTE
Eugenio Vásquez	Góndolas	Roy Muñoz
Romina Cavallino	Restaurante	Luis Muñoz
Lucia Loaiza	Panadería	Luis Muñoz
Hazel Saborio	Veterinaria	Esteban Hernandez
Maikol Zúñiga	Cocina	Luis Muñoz
Freiman Acosta	Novedades	Gerardo Gondrez
Jennifer Vega	Supermercado	Jorge Muñoz
Rebeca Brizuela	Misceláneos	Jorge Muñoz

Hannia Zamora	Panadería	Luis Muñoz
Guadalupe Gonzalez	Ferretería	Mauricio Moreno
Francisco Vásquez	Carnicería	Roy Muñoz
Eva Muñoz Saenz	Supermercado	Jorge Muñoz
Lizbeth Zúñiga	Librería	Jorge Thompson
Rafael Arguedas	Verduras	Jorge Muñoz

Se fue aplicando a cada uno de los jefes la evaluación de 90 grados por medio de una entrevista los cuales fueron externando su punto de vista. Se inició por la primera sección en la cual se describían los criterios a evaluar con el fin de conocer el comportamiento en cuanto a las buenas prácticas de desempeño. Se les describió la escala en la cual estos debían de ubicar el nivel en el que se consideraba que se encontraba el supervisor. En el ejercicio fueron surgiendo interrogantes por lo que la entrevista garantizó el ir evacuando esas dudas en el momento por parte del entrevistador.

Asimismo, en cada uno se iba retroalimentando el porqué de la elección de la escala más que con ejemplos de conductas justificando el por qué se ubicaban en ese nivel de la escala. Las anotaciones se ubicaron en esta casilla para posteriormente brindar un informe más detallado en las conclusiones de las evaluaciones, de igual forma brindan más validez a las respuestas proporcionados por los gerentes. Se argumenta las fortalezas o debilidades en esa buena práctica del evaluado, asimismo medir el grado de desempeño o las oportunidades de mejora.

Posteriormente, en la segunda sección el excede, en la que se destacan los comportamientos sobresalientes en el periodo evaluado y que generan impactos específicos muy significativos, medibles y que se considera deben ser reconocidos como "excedió". Solo se encontró el supervisor modelo.

Cuando se aplicaron las evaluaciones a los jefes de los supervisores se obtuvo información por parte del departamento de RRHH que el estudio se estaba sesgando un poco porque muchos de los gerentes no conocían la realidad actual en cuanto al desempeño de los supervisores. Por tal motivo, se incluyó la evaluación del departamento de RRHH para brindarle mayor veracidad a la investigación y se ponderaron ambas calificaciones para efectuar el análisis.

Capítulo V: Evaluación y Resultados

El presente capítulo evalúa y extrae los resultados que nos brindaron la aplicación de las diferentes herramientas y el análisis efectuado.

1. Entrevista a Supervisor Modelo

En resumen, al analizar la entrevista se identifica que el supervisor se desempeña con las siguientes buenas prácticas de desempeño:

Cuadro #6

Extracción de los indicadores a evaluar para medir las buenas prácticas de desempeño

Extracción de ideas	Buenas Prácticas Desempeño	Indicadores
Enfoque en conocer las necesidades de los clientes	Se interesa por el cliente	1. Es consciente de la importancia de sus clientes, del protocolo de atención a los mismos como las normas de respeto y la actitud positiva. Promueve esa actitud en el equipo.
El cliente es primero, actitud positiva.		2. Utiliza herramientas o técnicas para monitorear las necesidades de los clientes.
Protocolo de atención al cliente		3. El cliente es primero, por lo que logra que estos sientan que son lo más importante.
Servicio personalizado a clientes claves, llamarlo por su nombre.		4. Reacciona con rapidez a la solución de las necesidades de los clientes.
Da respuesta inmediata a los clientes		5. Reconoce errores, aprende y mejora.
Ve la organización como un todo		6. Realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes.
Establece prioridades	Compromiso con la organización	1. Crea un buen clima de trabajo, fortaleciendo el espíritu de trabajo en equipo y mostrando interés por la calidad, estableciendo parámetros en su área.
Clarifica las metas, políticas para el logro de objetivos		2. Estima los insumos necesarios para ejecutar las actividades de su área. Utiliza alguna herramienta para monitorear y controlar los niveles de desperdicio.
Uso del lenguaje verbal para lograr resultados		3. Asume como propios los objetivos de la organización.
El líder es un integrante más del equipo		4. Se compromete con la tarea, aporta mejoras y/o ideas.

Capacita		5. Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo con tareas que van más allá de sus responsabilidades.
Manejo de relaciones interpersonales	Actúa oportunamente	1. Realiza reuniones de seguimiento con su personal de forma que le permite conocer el trabajo que se desarrolla y detectar deficiencias en los procesos realizados.
Actitud positiva para trabajar en el equipo	Actitud positiva permanente	1. Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para el logro de los resultados.
Promueve la iniciativa en el equipo		2. Alienta a sus compañeros a participar, reconociendo la importancia de sus aportes.
Motiva al equipo		3. Los anima a mantener un buen ritmo de trabajo.
Promueve confianza en el equipo	Se interesa por su gente	1. Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de la comunicación fluida, comprensible y el trato con respeto.
Comunicación entre el equipo		2. Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del equipo.
Reconocimiento al equipo		3. Está siempre disponible para atender las solicitudes, inquietudes, dudas, entre otros de su equipo.
Promueve la iniciativa en el equipo		4. Inspira con su ejemplo.
Conoce las necesidades de su equipo		5. Hace que su equipo se sienta parte de cada logro.

2. Análisis de las evaluaciones aplicadas

Elaborar un informe con recomendaciones de mejora para el equipo de supervisores o mandos medios del centro comercial Muñoz & Nanne con base en las evaluaciones realizadas.

2.1 Lucía Loaiza

Se desempeña como supervisora del departamento de Panadería, fue evaluada por el Gerente Luis Muñoz y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra el resultado de su evaluación tomando en cuenta el porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores:

Evaluacion Jefe Inmediato	Evaluacion Recursos Humanos	Promedio
70 %	81%	75.5%

Considerando el promedio de esta evaluación se tiene que la colaboradora “*Cumple Parcialmente, por lo tanto, su desempeño debe mejorarse mediante planes de acción concretos e inmediatos*”. (ver apéndice D).

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento de Panadería	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	85%	72%	50%	63%	80%	76%

En la buena práctica “se interesa por el cliente”, la Sra. Loaiza refleja un buen desempeño, ella es consciente de la importancia de sus clientes, promueve actitud de respeto y cortesía hacia los ellos, busca solucionar rápidamente las necesidades de los clientes, reconoce errores, aprende y mejora.

El resultado en el rubro “se interesa por su gente” nos indica que es otra de las buenas prácticas sobresalientes de la colaboradora, ya que se considera por parte de sus evaluadores que es una persona que siempre está disponible para atender solicitudes y/o dudas de su equipo, inspira con el ejemplo, expresa abiertamente sus opiniones ante sus compañeros.

Por ser estas las prácticas más sobresalientes de la supervisora, la organización debe *enfocar* sus esfuerzos en *reforzarlas*, ya que aportaría más a la organización si logra mejorar en indicadores como manejo de herramientas o técnicas que le ayuden a realizar más esfuerzos para detectar necesidades de sus clientes, alentar a sus colaboradores y reconocer más los aportes individuales y lograr expresar sus opiniones abiertamente en busca de una mejor comunicación y mejora continua del equipo.

Por otra parte, de los resultados se desprende que la colaboradora tiene deficiencias muy notorias en las siguientes buenas prácticas: “Compromiso con la organización”, “Actitud positiva permanente” y “Actúa oportunamente”.

La recomendación es que debe emplearse planes de mejora y acción inmediata en las prácticas anteriormente mencionadas, con el fin de que logre un mejor desempeño aportando nuevas ideas, adquiera un mayor compromiso con sus tareas, reconozca la importancia de controlar y monitorear los desechos o desperdicios en su departamento, impacte positivamente en los colaboradores directos de su área motivándolos, incentivando el logro y promoviendo un buen clima.

2.2 Lisbeth Zúñiga

Supervisora del departamento de Librería, fue evaluada por el Gerente Jorge Thompson y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra el resultado de su evaluación tomando en cuenta el porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores:

Evaluacion Jefe Inmediato	Evaluacion Recursos Humanos	Promedio
96 %	90%	93%

Considerado el promedio de esta evaluación se tiene que la colaboradora “*Cumple con la mayoría de las Buenas Prácticas de Desempeño*”. (ver apendice D).

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento de Librería	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	95%	98%	80%	87%	92%	93%

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta evaluación la supervisora presenta un alto grado de cumplimiento en la mayoría de las buenas prácticas de desempeño requeridas.

Posee un enfoque de servicio al cliente muy alto el cual es primordial para la empresa, tiene claro que el cliente es muy importante, mantiene trato cordial con los mismos, reconoce a la mayoría por nombre y promueve ese enfoque dentro de su equipo de

trabajo, maneja muy bien clientes difíciles y se mantiene vigilante en detectar necesidades de los clientes.

Los evaluadores consideran que tiene un alto compromiso con la organización, hace suyos los objetivos de la empresa, se compromete con las tareas, procura no hayan desperdicios, crea clima de confianza y promueve trabajo de calidad.

Por otra parte, se interesa por su gente, de la calificación obtenida en esta buena práctica se desprende que es considerada como un buen ejemplo, muestra disposición por atender solicitudes, dudas, incluso de otro departamento, es respetada por que expresa sus opiniones ante sus compañeros abiertamente.

La recomendación es que la organización invierta en la Sra. Zúñiga ya que cumple con un perfil idóneo de gestión de desempeño basado en buenas prácticas que repercuten directamente en mejores resultados de empresa y cumplimiento de los mandatos reflejados en la misión y visión. Esta inversión reflejada en posibles capacitaciones, plan de incentivos por ejemplo puede repercutir directamente en su motivación para mantener una actitud positiva permanente y actuar siempre oportunamente.

2.3 Rebeca Brizuela

Supervisora del departamento de Limpieza, fue evaluada por el Gerente Jorge Muñoz y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra el resultado de su evaluación tomando en cuenta el porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores:

Evaluacion Jefe Inmediato	Evaluacion Recursos Humanos	Promedio
76 %	87%	81,5%

Considerado el promedio de esta evaluación se tiene que la colaboradora *“Cumple las Buenas Prácticas de Desempeño, pero falta desarrollar algunas para cumplir mejor de acuerdo a lo esperado.”*. (ver apéndice D).

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento de Limpieza	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	72%	90%	60%	77%	92%	82%

Con base a los resultados de la evaluación, la colaboradora presenta fortaleza en las buenas prácticas: Interés por su gente y Compromiso con la organización

Al analizar cada indicador evaluado para la buena práctica “interés por su gente” se obtiene que la Sra. Brizuela se esfuerza por generar lealtad y compromiso en su equipo de trabajo, a través de la comunicación fluida, comprensible y el trato con respeto, expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del equipo, siempre dispuesta a atender dudas, se esfuerza por hacer su trabajo de la mejor manera y así inspirar con el ejemplo.

Respecto a la segunda buena práctica mencionada con fortaleza, los evaluadores coinciden en que maneja muy bien los insumos que se le asignan evitando desperdicios, es comprometida con su tarea y constantemente da su punto de vista.

Es importante que la empresa fortalezca e incentive la mejora continua en estas buenas prácticas a fin de que la contribución sea mayor.

Para esta colaboradora se requiere planes de mejora importantes para las siguientes prácticas:

“Actúa oportunamente”, realizar reuniones con su equipo fortalece la relación y pueden comentar puntos de mejor, este departamento tiene relación directa con toda la organización y el buen desempeño por tanto repercute en todos los demás.

“Se interesa por el cliente” conocer la importancia del cliente externo para la empresa, en qué puede contribuir tanto ella como su equipo en la satisfacción del cliente. Además, de estar consciente que tiene un cliente interno que requiere de su apoyo.

“Actitud positiva permanente” para ejecutar mucho mejor su labor, que es necesaria en la organización.

Se recomienda acompañamiento del supervisor modelo que tiene una visión más abierta, ve la organización como un todo, donde todos son importantes para el logro de los objetivos.

2.4 Guadalupe Gonzalez

Se desempeña como supervisora del departamento de Ferretería fue evaluada por el Gerente de Ferretería Mauricio Moreno y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra el resultado de su evaluación tomando en cuenta el porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores:

Evaluacion Jefe Inmediato	Evaluacion Recursos Humanos	Promedio
88,0 %	86,0%	87,0%

Considerando el promedio de esta evaluación se tiene que la colaboradora “*Cumple con la mayoría de las Buenas Prácticas de Desempeño*”. (ver apéndice D).

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento de Ferretería	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	88%	90%	90%	80%	86%	87%

Se puede visualizar como esta colaboradora presenta fortalezas en la buena práctica de desempeño “compromiso con la organización” y “actúa oportunamente”.

Enfocándose más a fondo en “compromiso con la organización” se puede observar que debido a su gran trayectoria en la organización ha generado vínculos importantes con la colaboradora que se reflejan en sus acciones. Su enfoque en la calidad y en siempre brindar un servicio óptimo se visualiza en su interacción con el equipo de trabajo a su cargo. Sus controles minuciosos en cuanto a los desperdicios ya sean de insumos o materiales de consumo diario. Su disciplina por siempre buscar la mejor forma de realizar las tareas en su área de trabajo y guiar a su equipo por ello.

Asimismo, “actúa oportunamente” va de gran medida entrelazada con la buena práctica anterior. La colaboradora presenta un alto involucramiento en la mejora de los procesos por lo que retroalimentarse con su equipo de trabajo se vuelve transcendental por medio de reuniones.

Se interesa por el cliente y por su gente son dos buenas prácticas que tiene desarrolladas y presenta una alta calificación sin embargo es importante siempre reforzarlas y mejorar las áreas que se pueden explotar de una mejora manera. Como líder teniendo en cuenta que el cliente es primero innovar técnicas de atracción e idealización de los mismos. Plantear ideas que se ajusten a su departamento para una mejor cobertura de las necesidades de los clientes. De igual forma, se vuelve imprescindible contar con una líder que sea abierto a escuchar las necesidades de sus subalternos, es importante trabajar el liderazgo sano y efectivo para lograr fortalecer las relaciones con su personal a cargo.

Sin embargo se puede visualizar como esta colaboradora se requiere planes de mejora en cuanto a “actitud positiva permanente” por lo cual se recomienda que debe ejecutarse un plan de mejora con la finalidad de que esta líder influya de forma positiva en su equipo de trabajo. Motivando a su equipo de diferentes maneras para mantener un buen ritmo de trabajo y reconociendo los esfuerzos adicionales de los colaboradores sobresalientes.

2.5 Maikol Zuñiga

Se desempeña como supervisor del área de cocina fue evaluado por el Gerente Luis Muñoz y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra el resultado de su evaluación tomando en cuenta el porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores:

Evaluacion Jefe Inmediato	Evaluacion Recursos Humanos	Promedio
84,0 %	72,0%	78,0%

Considerando el promedio de esta evaluación se tiene que la colaboradora “*Cumple las Buenas Prácticas de Desempeño, pero falta desarrollar algunas para cumplir mejor de acuerdo a lo esperado*”. (ver apendice D).

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento de Cocina	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	83%	76%	80%	67%	80%	78%

Se puede visualizar como este colaborador presenta fortalezas en la buena práctica de desempeño “se interesa por el cliente”. Se puede observar que debido a su puesto de chef conoce la importancia del cliente en una organización sin embargo hay mucho que mejorar. Es importante que refuerce el estar monitoreando y dándoles mayor seguimiento a los clientes. Explotar todas aquellas áreas que no se han desarrollado y fidelizar de una mejor manera los clientes de su departamento. Estudiar su mercado meta, y adecuar el departamento para solventar las necesidades culinarias de estos.

Asimismo, “actúa oportunamente” y “se interesa por su gente” son prácticas que tienen mucho que mejorar y fortalecer. Hace falta un poco más de intervención y de dinamismo por parte de este supervisor en cuanto a involucramiento en las necesidades de su equipo y en la ejecución de las tareas diarias.

Sin embargo, se puede visualizar como este colaborador requiere planes de mejora importantes en cuanto a “actitud positiva permanente” y “compromiso con la organización” con la finalidad de que esta líder influya de forma positiva en su equipo de trabajo. Siendo estos aspectos importantes que visualiza su equipo por lo que pueden estar afectando negativamente en el desempeño de todos.

2.6 Eva Muñoz Saenz

La funcionaria es supervisora de cajas del Supermercado, y fue evaluada por el Señor Jorge Muñoz y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra su evaluación con base al porcentaje que se le otorgo en los diferentes indicadores

Evaluacion Jefe Inmediato	Evaluacion Recursos Humanos	Promedio
92%	92%	92%

Considerando el promedio de esta evaluación se tiene que la colaboradora “Cumple con la mayoría de las Buenas Prácticas de Desempeño”. (ver apéndice D).

Análisis de Buenas Prácticas

Departamento de Supermercado	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	97%	86%	70%	97%	94%	92%

La Sra. Muñoz presenta grandes fortalezas en las buenas prácticas de desempeño como lo son “se interesa por el cliente”, “compromiso con la organización”, “actitud positiva permanente” y “se interesa por su gente”. Se observa que es una persona muy comprometida con lo que hace.

Las deficiencias se encuentran marcadas particularmente en “actúa oportunamente” ya que se determina que hace falta realizar reuniones de seguimiento con su personal de forma que se detecten las deficiencias en los procesos realizados.

Dado lo anterior, se recomienda que la funcionaria debe ser retroalimentada para darle a conocer su nivel de desempeño, el cual cumple con la mayoría de las buenas prácticas, de esta manera se logra incrementar la motivación con el fin de que no decaiga su desempeño y que continúe brindando su esfuerzo adicional y lograr que el ritmo de trabajo sea constante.

2.7 Romina Cavallino

La funcionaria es supervisora de los saloneiros del Restaurante, y fue evaluada por el Señor Luis Muñoz y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra su evaluación con base al porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores.

Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Recursos Humanos	Promedio
69%	74%	71,5%

Considerando el promedio de esta evaluación se tiene que la colaboradora “*Cumple Parcialmente, por lo tanto su desempeño debe mejorarse mediante planes de acción concretos e inmediatos*”. (ver apéndice D).

Análisis de Buenas Prácticas

Departamento de Supermercado	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	88%	70%	40%	57%	68%	72%

Según los resultados arroja la evaluación se determina que esta funcionaria se “interesa por el cliente” ya que es la puntuación más alta que obtuvo, ella realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes, se encuentra clara en que el cliente es primero y de la importancia de este para empresa.

Sin embargo presenta fuertes deficiencias en las otras buenas prácticas de desempeño como lo es compromiso con la organización, actuar oportunamente, se interesa por su gente, lo que revela que se requieren planes de acción concretos para mejorar esos aspectos.

Dado que para la empresa es trascendental contar con funcionarios comprometidos con la misión de la misma, es importante reforzar las buenas prácticas de esta funcionaria relacionadas a la atención del cliente, y hacerle saber que ella es un ejemplo a seguir puede mejorar en mucho su desempeño y motivación hacia su equipo.

2.8 Jennifer Vega

La funcionaria es supervisora de cajas del Supermercado, y fue evaluada por el Señor Jorge Muñoz y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra su evaluación con base al porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores los cuales se ubican en un rango.

Evaluacion Jefe Inmediato	Evaluacion Recursos Humanos	Promedio
78%	84%	81%

Considerando el promedio de esta evaluación se tiene que la colaboradora “*Cumple las Buenas Prácticas de Desempeño, pero falta desarrollar algunas para cumplir mejor de acuerdo a lo esperado*”. (ver apendice D).

Análisis de Buenas Prácticas

Departamento de Supermercado	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	88%	80%	70%	80%	76%	81%

La evaluación de Jennifer Vega arroja que esta funcionaria presenta fortaleza en un conjunto de buenas prácticas, con la mejor puntuación en el rubro “se interesa por el cliente”, se determina que conoce la importancia de que el cliente es primero por lo que parte de su labor diaria es cumplir con la misión de la empresa, siendo así evidente el compromiso con la organización y la Actitud positiva permanente.

Sin embargo presenta una clara oportunidad de mejora, en la que se debe poner atención ya que falta desarrollar algunos aspectos para cumplir con las buenas prácticas tales como “actúa oportunamente” y Su interés por su gente ya que se encuentran deficiencias importantes cuando se trata de generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo a través de la comunicación fluida y comprensible, al expresar abiertamente sus opiniones a los demás.

Si bien es cierto la funcionaria presenta muy buenas prácticas de desempeño, se hace necesario que la empresa se asegure que ella conozca su potencial y le brinde seguridad y empoderamiento para que estos buenas prácticas sean transmitidas al equipo de trabajo, asimismo se trabajan las buenas prácticas en las que tiene oportunidad de mejora.

2.9 Hazel Saborío

Se desempeña como supervisora en el departamento de Veterinaria, fue evaluada por el Señor Esteban Hernández y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra el resultado de su evaluación tomando en cuenta el porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores:

Evaluacion Jefe Inmediato	Evaluacion Recursos Humanos	Promedio
76%	79%	78%

Considerando el promedio de esta evaluación se tiene que la colaboradora “*Cumple las Buenas Prácticas de Desempeño, pero falta desarrollar algunas para cumplir mejor de acuerdo a lo esperado*”. (ver apendice D).

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento de Veterinaria	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	73%	80%	60%	77%	84%	78%

Es una colaborada con fortalezas en la buena práctica de “se interesa por su gente” siendo esta la que mejor desempeña, se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de la comunicación fluida, comprensible y el trato con respeto, expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del equipo, además siempre está disponible para atender las solicitudes, inquietudes, dudas, entre otros de sus compañeros.

La variable “Compromiso con la organización” nos indica que es otra de las prácticas que se puede fortalecer en la colaboradora, se considera por parte de sus evaluadores que es una persona que ha mantenido el equipo más unido y un buen clima; además se considera ordenada.

Se recomienda planes que fortalezcan las prácticas mencionadas anteriormente.

Por otra parte, de los resultados se deduce que la colaboradora tiene deficiencias muy notorias en las siguientes variables: “se interesa por el cliente” y “Actúa oportunamente” por lo que la recomendación sería un acompañamiento por parte del supervisor modelo con el fin de incentivar una mejora en estas buenas prácticas.

2.10 Hannia Zamora

Es la supervisora del departamento de Panadería, fue evaluada por el señor Luis Muñoz y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra el resultado de su evaluación tomando en cuenta el porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores:

Evaluacion Jefe Inmediato	Evaluacion Recursos Humanos	Promedio
81%	85%	83%

Considerado el promedio de esta evaluación se tiene que la colaboradora “Cumple las Buenas Prácticas de Desempeño, pero falta desarrollar algunas para cumplir mejor de acuerdo a lo esperado”. (ver apendice D).

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento de Panadería	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	87%	82%	50%	87%	84%	83%

Es una colaboradora con fortalezas en las siguientes buenas prácticas:

“Se interesa por el cliente” se califica a la supervisora como consciente de la importancia de sus clientes, del protocolo de atención a los mismos y de las normas de respeto.

“Actitud positiva permanente”: se mantiene motivada y motiva a sus compañeros para el logro de los resultados.

“Se interesa por su gente”: Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de la comunicación fluida, comprensible y el trato con respeto. Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del equipo.

Por su calificación total se recomienda planes que refuercen sus buenas prácticas y planes para mejorar las que presenta debilidades como: “Compromiso con la organización” y “Actuar oportunamente”

2.11 Rafael Arguedas

Es supervisor del departamento de Verduleria, fue evaluada por el Gerente Jorge Muñoz y el departamento de Recursos Humanos, a continuación se muestra el resultado de su evaluación tomando en cuenta el porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores:

Evaluacion Jefe Inmediato	Evaluacion Recursos Humanos	Promedio
100%	100%	100%

Considerado el promedio de esta evaluación se tiene que la colaborador “Cumple todas las Buenas Prácticas de Desempeño de manera Excelente”. (ver apendice D).

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento de Verduras	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	100%	100%	100%	100%	100%	100%

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta evaluación el supervisor presenta un excelente cumplimiento en todas las buenas prácticas de desempeño identificadas, se evidencia que es el supervisor modelo de la organización.

Es una persona que es consciente de la importancia de los clientes, se preocupa por generar satisfacción con el cliente y continuamente está promoviendo esa actitud a su equipo de trabajo, utiliza técnicas para monitorear las necesidades de los clientes, realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades del cliente, se preocupa por su gente el cual inspira con su ejemplo, logra que el equipo se sienta parte de cada logro.

El evaluador destaca que realiza esfuerzos extras en su labor, da el 100% más en cada cosa que hace, en algunas ocasiones realiza horas extra sólo porque le gusta y tiene ganas de hacer su trabajo, trabaja más por cumplir resultados, que por horario.

Al ser un colaborador que excede en las buenas prácticas se recomienda que la empresa invierta en reforzar sus buenas prácticas y lo incentive para mantener su grado de motivación y mejora continua.

2.12 Francisco Vasquez

Este trabajador es el supervisor de Carnicería, evaluado por Roy Muñoz y el departamento de Recursos Humanos. Se muestra su evaluación con base al porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores que lo ubican en un rango de “Cumple las Buenas Prácticas de Desempeño, pero falta desarrollar algunas para cumplir mejor de acuerdo a lo esperado.” (ver apéndice D).

Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Recursos Humanos	Promedio
98%	82%	90%

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento Carnicería	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	93%	100%	80%	87%	92%	90,4%

Es un colaborador con fortalezas en todas las Buenas Prácticas de Desempeño definidas. “Se interesa por el cliente” Es consciente de la importancia de sus clientes, del protocolo de atención a los mismos como las normas de respeto y la actitud positiva y promueve esa actitud en el equipo. Utiliza herramientas o técnicas para monitorear las necesidades de los clientes.

“El cliente es primero”, por lo que reacciona con rapidez a la solución de las necesidades de los clientes y realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los mismos. Reconoce errores, aprende y mejora.

“Compromiso Organizacional”. Crea un buen clima de trabajo, fortaleciendo el espíritu de trabajo en equipo y mostrando interés por la calidad, estableciendo parámetros en su área. Estima los insumos necesarios para ejecutar las actividades de su área. Utiliza alguna herramienta para monitorear y controlar los niveles de desperdicio.

Asume como propios los objetivos de la organización por lo que aporta mejoras y/o ideas y realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo con tareas que van más allá de sus responsabilidades.

“Actúa oportunamente”. Realiza reuniones de seguimiento con su personal de forma que le permite conocer el trabajo que se desarrolla y detectar deficiencias en los procesos realizados.

“Actitud positiva permanente”. Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para el logro de los resultados. Los alienta a participar, reconociendo la importancia de sus aportes y los anima a mantener un buen ritmo de trabajo.

“Se interesa por su gente”. Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de la comunicación fluida, comprensible y el trato con respeto. Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del equipo. Está siempre disponible para atender las solicitudes, inquietudes, dudas, entre otros de su equipo. Hace que su equipo se sienta parte de cada logro.

La mayoría de indicadores tienen la calificación máxima y podría decirse que el promedio es de 4, calificación que lo ubica como un colaborador muy hábil en su desempeño.

Para este caso se recomienda que podría mejorar sus resultados con el apoyo del supervisor modelo, quien puede ser un buen espejo para el colaborador, además de ayudarlo a aprender de forma rápida sin generar mucho desgaste o inversión de tiempo significativa. Se recomienda además estimular en el colaborador la iniciativa.

2.13 Freiman Acosta

Este trabajador es el supervisor de Novedades, evaluado por Gerardo Gondrez y el departamento de Recursos Humanos. A continuación se muestra su evaluación con base al porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores los cuales lo ubican en un rango de “Cumple Parcialmente, por lo tanto su desempeño debe mejorarse mediante planes de acción concretos e inmediatos.” (ver apendice D).

Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Recursos Humanos	Promedio
83%	75%	79%

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento Novedades	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	90%	92%	40%	67%	92%	76,50%

Es un colaborador con fortalezas en las siguientes Buenas Prácticas de Desempeño:

“Se interesa por el cliente” Es consciente de la importancia de sus clientes, del protocolo de atención a los mismos como las normas de respeto y la actitud positiva. Promueve esa actitud en el equipo. Utiliza herramientas o técnicas para monitorear las necesidades de los clientes.

Para este colaborador el cliente es primero, por lo que reacciona con rapidez a la solución de las necesidades de los clientes y realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes. Reconoce errores, aprende y mejora.

“Compromiso Organizacional”. Crea un buen clima de trabajo, fortaleciendo el espíritu de trabajo en equipo y mostrando interés por la calidad, estableciendo parámetros en su área. Estima los insumos necesarios para ejecutar las actividades de su área y utiliza alguna herramienta para monitorear y controlar los niveles de desperdicio.

Asume como propios los objetivos de la organización por lo que aporta mejoras y/o ideas y realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo con tareas que van más allá de sus responsabilidades.

“Se interesa por su gente”. Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de la comunicación fluida, comprensible y el trato con respeto. Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del equipo y está siempre disponible para atender las solicitudes, inquietudes, dudas, entre otros de su equipo. Hace que su equipo se sienta parte de cada logro.

Además tiene oportunidad de mejora en la Buena Práctica “actitud positiva permanente” para mantener motivados a sus compañeros para el logro de los resultados.

Para este colaborador se deben implementar planes de acción, por lo que es esencial la comunicación de los resultados de la evaluación y la clarificación del objetivo. Los planes de acción van enfocados a fortalecer las Buenas Prácticas de Cliente, Compromiso y Gente, en el caso de esta última se le puede dar un mayor énfasis para trabajar en conjunto con la buena práctica que se ubica en área de oportunidad.

2.14 Eugenio Vasquez

Este trabajador es el supervisor de Góndolas, evaluado por el señor Roy Muñoz y el departamento de Recursos Humanos. A continuación se muestra su evaluación con base al porcentaje que se le otorgó en los diferentes indicadores los cuales lo ubican en un rango de “Cumple Parcialmente, por lo tanto su desempeño debe mejorarse mediante planes de acción concretos e inmediatos.” (ver apéndice D).

Evaluación Jefe Inmediato	Evaluación Recursos Humanos	Promedio
72%	71%	71,50%

Análisis de Buenas Prácticas:

Departamento Góndolas	Se interesa por el cliente	Compromiso con la organización	Actúa oportunamente	Actitud positiva permanente	Se interesa por su gente	Nota Final
% Obtenido	73%	80%	40%	74%	68%	67%

Es un colaborador con fortalezas en las Buenas Prácticas de Compromiso Organizacional, creando un buen clima de trabajo, fortaleciendo el espíritu de trabajo en equipo y mostrando interés por la calidad, estableciendo parámetros en su área. Además estima los insumos necesarios para ejecutar las actividades de su área. Utiliza alguna herramienta para monitorear y controlar los niveles de desperdicio.

Su nivel de compromiso lo lleva a asumir como propios los objetivos de la organización, a aportar mejoras y/o ideas. Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo con tareas que van más allá de sus responsabilidades.

Y en Actitud positiva permanente se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para el logro de los resultados y los anima a mantener un buen ritmo de trabajo.

Además tiene oportunidades de mejora en las Buenas Prácticas “se interesa por el cliente” ya que es consciente de la importancia de sus clientes, del protocolo de atención a los mismos como las normas de respeto y la actitud positiva y promueve esa actitud en el equipo. El cliente es primero, por lo que logra que estos sientan que son lo más importante. Reacciona con rapidez a la solución de las necesidades de los clientes y realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los mismos. Debe

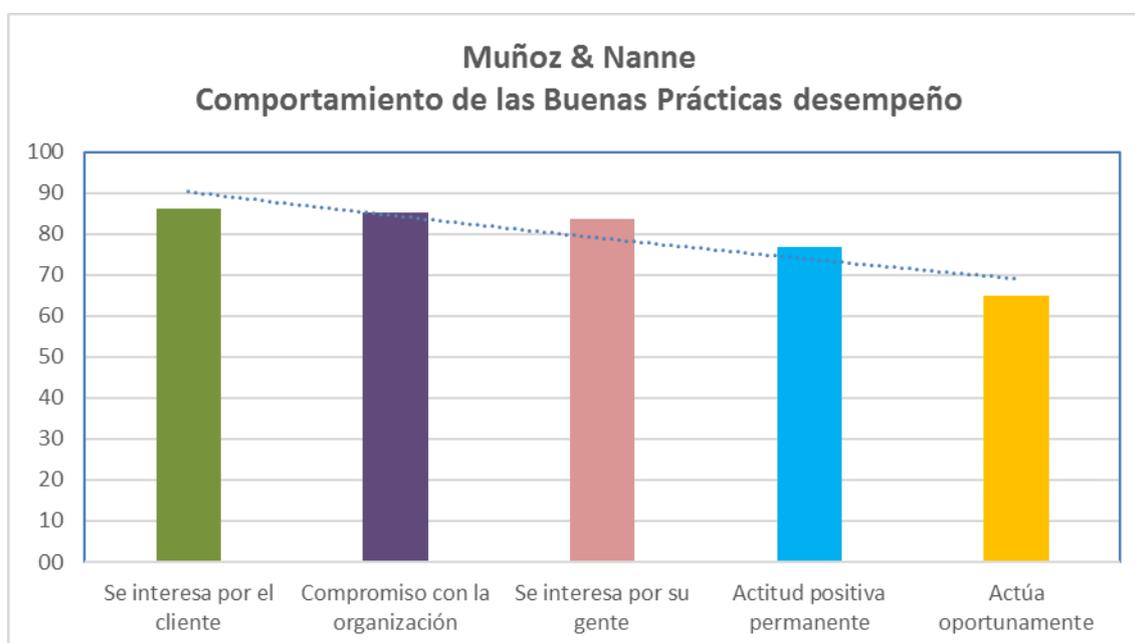
mejorar en utilizar herramientas o técnicas para monitorear las necesidades de los clientes y en reconocer sus errores, aprender y mejorar para enriquecer su gestión.

En la competencia “se interesa por la gente” está siempre disponible para atender las solicitudes, inquietudes, dudas, entre otros de su equipo. Debe trabajar en generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de la comunicación fluida, comprensible y el trato con respeto. Expresar abiertamente sus opiniones a los demás miembros del equipo y hacer que su equipo se sienta parte de cada logro.

Por el impacto que tienen estas Buenas Prácticas en el modelo de negocio y de acuerdo a su misión y visión, se puede observar la oportunidad de trabajar en la sensibilización hacia mayores puntajes mediante la comunicación de los resultados de la evaluación y la clarificación del objetivo. Al ser un colaborador con la fortaleza en Compromiso Organizacional la mejora en los resultados puede generarse en un corto plazo.

3. Análisis Organizacional

Con base en los resultados obtenidos por medio de las evaluaciones aplicadas (ver apéndice C), se pudieron recolectar los siguientes datos:



El gráfico nos muestra porcentajes obtenidos del total de calificaciones de los supervisores por cada una de las buenas prácticas obtenidas. Se puede concluir que la organización necesita reforzar las buenas prácticas “Actúa oportunamente” y “Actitud positiva permanente”. Presentan fortaleza en la buena práctica de “Se interesa por el cliente” y “Compromiso con la organización”.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

- ✓ Las buenas prácticas son acciones, comportamientos, procesos que generan resultados y en M&N, la encuesta de incidentes críticos identifico cinco mejores prácticas de desempeño del supervisor modelo, que a su vez son influyentes para medir los demás mandos medios de la organización. Por lo cual funcionaron como estándar para la medición del nivel de todos los supervisores.
- ✓ Se logra brindar al departamento de Recursos Humanos una herramienta estandarizada para poder monitorear y medir el progreso de los mandos medios en el ejercicio de su puesto, ya que a la fecha la empresa no cuenta con un sistema de evaluación. Esta se podrá aplicar en evaluaciones de 90° o 180° lo que la hace muy funcional.
- ✓ Se logró evaluar el nivel de los diferentes supervisores así como brindarles recomendaciones para fortalecer las áreas en que presentan mayores destrezas.
- ✓ Las recomendaciones de mejora se enfoca en potenciar sus fortalezas con el fin de incrementar su motivación, señalando los aspectos positivos de su gestión en la empresa, lo anterior de la mano de las oportunidades de mejora que presenta cada uno de ellos.
- ✓ Según los promedios de calificaciones obtenidos puede concluir que Muñoz & Nanne cuenta con dos perfiles de supervisores, en primer lugar los que tienen oportunidad de mejora mediante planes de acción inmediatos y los que la organización puede considerar para desarrollar o bien servir de trabajadores modelo para que otros aprendan a desarrollar Buenas Prácticas de Desempeño.

2. Recomendaciones

Recomendaciones a corto plazo (acciones inmediatas)

- ✓ Como parte del fortalecimiento de la comunicación organizacional es vital comunicar a los supervisores el estándar definido. Además de la inclusión de las mismas en los procesos de inducción para que desde el ingreso el colaborador conozca los estándares de desempeño de la empresa de la que es parte y lograr un mayor compromiso.
- ✓ Comunicar los resultados de la evaluación de Buenas Prácticas de Desempeño al colaborador, máxime en aquellos casos que se requiere definir planes de acción y se debe contar con el compromiso del trabajador para lograrlo.

Recomendaciones a mediano plazo

- ✓ Incluir en la evaluación de Buenas Prácticas de Desempeño la retroalimentación de colaboradores pares bajo el concepto de cliente interno para fortalecer aún más la práctica efectiva del estándar definido.
- ✓ Recursos Humanos formule y lleve a la práctica un plan de incentivos o premios que estimulen las Buenas Prácticas de Desempeño.
- ✓ Utilizar la herramienta como estándar para dar seguimiento a los mandos medios, y de esta manera ir controlando su desarrollo y mejora de sus fortalezas.
- ✓ Integrar en las evaluaciones a más miembros para brindarles mayor confiabilidad a los resultados. Evaluaciones de 180 grados.
- ✓ Definir una metodología de aplicación de la Evaluación de Buenas Prácticas de Desempeño, que considere aspectos tales como épocas del año en la que se aplicará, para lo que se recomienda inicialmente con periodicidad semestral para facilitar cada vez más su comprensión y sea efectivo en pro de los resultados de la organización.
- ✓ Recursos Humanos debe de tomar el análisis individual propuesto y con base en este definir un plan de mejora que incluya responsables, periodo de tiempo, fechas, medición y contenido.

Referencias Bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Banco de experiencias. (2006). *Plan Andino*. Recuperado el Marzo de 2015, de <http://www.planandino.org/>
- Beatriz Soto (2011). Las técnicas y entrevista de incidentes críticos. Artículo en línea. Recuperado el 05 de marzo del 2015 de: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/4750/la-tecnica-y-entrevista-de-incidentes-criticos/>
- Berro Mariano, Romano Claudia y Walter Menéndez. (2013). Buenas Prácticas Guía Didáctica. TamburiniREC.com
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9na Edición). México: Mc Graw-Hill
- Eberth, R., & Griffin, R. (2005). *Negocios* (Sétima ed.). México: Pearson Educación.
- G. Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: textos y casos* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Gonzalez Ariza, A. L. (2006). *Metodos de Compensacion basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones UniNorte.
- Griful Ponsati, E., & Canela Campos, M. Á. (2002). *Gestión de la Calidad*. Bacelona: UPC.
- Guerra López, I. (2007). *Evaluación y Mejora Continua*. Estados Unidos: AuthorHouse.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Mc. Graw Hill Interamericana, México
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica* (Octava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (Sétima ed.). Madrid: Pearson Educación.

Madrigal Torres, B. (2002). *Habilidades Directivas* (Segunda Edición ed.). México DF: McGraw-Hill.

Pastor, S., & Robledo, J. (2006). *Especiencias y buenas prácticas en gestión de calidad de la justicia*. España: Proyecto Eurosocial Justicia.

Pérez Moya, J. (1997). *Estrategia Gestión y Habilidades Directivas*. España: Díaz Santos S.A.

Whetten, D., & Camerón, K. (2004). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (Sexta Edición ed.). Pearson Educación.

Reis, P. (2009). *Evaluación de Desempeño*. Madrid: Verlag Dasofer Ediciones Profesionales.

Apéndices

A. Guía de entrevista para el supervisor modelo

Objetivo: La siguiente guía tiene la finalidad de recolectar información sobre el comportamiento del supervisor modelo de Muñoz & Nanne que nos brinde criterios definidos, enfocándose en el análisis de los momentos críticos de un supervisor para poder identificar las buenas prácticas que lo caracterizan.

Guía aplicada en entrevista



Tecnológico de Costa Rica, Marzo 2015

Las estudiantes de la Licenciatura de Recursos Humanos del Tecnológico de Costa Rica, estamos realizando una investigación sobre las buenas prácticas de desempeño, por lo tanto su colaboración es de gran aporte y ayuda para nosotros. Estaremos agradecidos con su aporte.

1. Cuéntenos una situación laboral más tensa que haya tenido que resolver:
 - a. ¿Qué hizo que llegase a esa situación?
 - b. ¿Quiénes intervinieron?
 - c. ¿Qué pensó en esa situación?
 - d. ¿Cuál era su papel?
 - e. ¿Qué hizo usted?
 - f. ¿Qué resultados se produjo?
2. ¿Ha implementado mejoras en cuanto al servicio a sus clientes? ¿Cuáles han sido estas? ¿Cómo se implementaron?
3. ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes? Deme un ejemplo específico de ello, ¿cómo lo hizo?
4. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción de sus clientes, ¿Qué implicó esta mejora?, ¿Cuál fue su papel en ello?
5. Alguna vez ha atendido un cliente molesto. ¿Cómo lo manejo y que resultados obtuvo?

6. Deme un ejemplo específico de cómo hace usted para motivar su equipo de trabajo.
7. ¿Cuándo usted ha tenido que llamarle la atención a algún empleado por algo, cómo lo manejó? ¿Qué hizo usted? ¿Qué resultados obtuvo usted?
8. Cuénteme si el equipo a su cargo ha superado las expectativas de sus clientes, ¿Qué hizo usted?, ¿Cuál fue su responsabilidad particular?
9. ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo?, ¿qué criterios utiliza para ello?, ¿cómo lo comunica a sus empleados?
10. Tiene usted un plan de trabajo (diario, semanal, mensual)?
11. ¿Qué manejo se le da a los desechos o pérdidas? Tiene definido el porcentaje de desechos.
12. ¿Cuénteme una ocasión en la que ha hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo o en la organización?

B. Evaluación de buenas prácticas de desempeño (EBPD)

BIENVENIDO AL PROCESO DE EVALUACION DE BUENAS PRACTICAS DE DESEMPEÑO(EBPD)

Los **objetivos** de esta evaluación son:

- Darles al supervisor y su jefe inmediato la oportunidad de manera formal de discutir como se está desempeñando en el puesto.
- Intercambiar opiniones sobre fortalezas y oportunidades, logros y dificultades, lo cual puede también incluir la opinión de otros supervisores o clientes.
- Acordar las áreas claves de su rol que son críticas para la compañía y establecer objetivos de desempeño y criterios de éxito.
- Discutir cualquier iniciativa de desarrollo o entrenamiento necesaria para mejorar su desempeño.

Escala de Medición del Desempeño

El formato de evaluación de Buenas Prácticas de Desempeño utiliza cinco niveles:

- Nunca cumple.** Marque esta casilla cuando el funcionario NO demuestra Buenas Prácticas de Desempeño y tiene serias limitaciones para lograrlo en el futuro.
- Casi nunca cumple.** Marque esta casilla cuando el funcionario demuestra Buenas Prácticas de Desempeño muy pocas veces y tiene limitaciones para lograrlo en el futuro.
- Algunas veces cumple.** Marque esta casilla cuando el desempeño del supervisor no es el esperado, le falta empuje. No es consistente en el desempeño y requiere de un plan de mejora inmediato. Ejemplo: Unas veces cumple y otras no cumple.
- Casi siempre cumple.** Marque esta casilla cuando el supervisor muestre comportamientos y resultados de excelencia en su gestión de forma frecuente.
- Siempre cumple.** Marque esta casilla cuando el supervisor muestre comportamientos y resultados de excelencia en su gestión. Ejemplo: Siempre va más allá, busca opciones alternativas.

Procedimiento

Usted deberá:

- 1** Anotar en la casilla "**Evaluación**" el valor del nivel en el cual usted considera se encuentra el supervisor y en la casilla "**Ejemplos de conductas**" como el supervisor ha demostrado la vivencia de las Buenas Prácticas de Desempeño. Será necesario dar ejemplos de conductas y/o logros.
- 2** **EXCEDIO:** Anote los comportamientos que destacan como sobresalientes en el periodo evaluado generando impactos específicos muy significativos, medibles y que usted considera deben ser reconocidas como "**excedió**".
- 3** Indicar cuáles son las **fortalezas u oportunidades de Aprendizaje** del funcionario para alcanzar con éxito los objetivos. Para calificaciones inferiores a 70 puntos debe obligatoriamente anotar un Plan de Acción. Favor indicar fechas, prioridades y los responsables.

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



Evaluación de Buenas Prácticas de Desempeño

Nombre: _____
Puesto: _____
Departamento _____
: _____
Evaluador: _____
Fecha: _____

Evaluación de Buenas Prácticas de Desempeño (EBPD)

El objetivo de este punto es evaluar los comportamientos de Buenas Prácticas de Desempeño demostrados por el supervisor.

Anote en la columna "Observaciones" acciones claras y específicas que evidencien el comportamiento mostrado por el supervisor en su día a día.

Califique anotando en la casilla "**Evaluación**" el valor del nivel en el cual usted considera se encuentra el supervisor.

Escala				
NUNCA 1	CASI NUNCA 2	ALGUNAS VECES 3	CASI SIEMPRE 4	SIEMPRE 5

Buenas Prácticas Desempeño	Indicadores	Evaluación	Ejemplos de conductas y/o logros
Se interesa por el cliente	1. Es consciente de la importancia de sus clientes, del protocolo de atención a los mismos como las normas de respeto y la actitud positiva. Promueve esa actitud en el equipo.		
	2. Utiliza herramientas o técnicas para monitorear las necesidades de los clientes.		
	3. El cliente es primero, por lo que logra que estos sientan que son lo más importante.		
	4. Reacciona con rapidez a la solución de las necesidades de los clientes.		
	5. Reconoce errores, aprende y mejora.		

	6. Realiza esfuerzos adicionales para satisfacer las necesidades de los clientes.		
Compromiso con la organización	1. Crea un buen clima de trabajo, fortaleciendo el espíritu de trabajo en equipo y mostrando interés por la calidad, estableciendo parámetros en su área.		
	2. Estima los insumos necesarios para ejecutar las actividades de su área. Utiliza alguna herramienta para monitorear y controlar los niveles de desperdicio.		
	3. Asume como propios los objetivos de la organización.		
	4. Se compromete con la tarea, aporta mejoras y/o ideas.		
	5. Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo con tareas que van más allá de sus responsabilidades.		

Actúa oportunamente	1. Realiza reuniones de seguimiento con su personal de forma que le permite conocer el trabajo que se desarrolla y detectar deficiencias en los procesos realizados.		
Actitud positiva permanente	1. Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para el logro de los resultados.		
	2. Alienta a sus compañeros a participar, reconociendo la importancia de sus aportes.		
	3. Los anima a mantener un buen ritmo de trabajo.		
Se interesa por su gente	1. Se esfuerza por generar adhesión y compromiso de su equipo de trabajo, a través de la comunicación fluida, comprensible y el trato con respeto.		
	2. Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del equipo.		
	3. Está siempre disponible para atender las solicitudes, inquietudes, dudas , entre otros de su equipo.		

	4. Inspira con su ejemplo.		
	5. Hace que su equipo se sienta parte de cada logro.		

EXCEDE

Este punto tiene como fin destacar los comportamientos sobresalientes que consideramos deben ser reconocidos ya que generan un impacto muy significativo en aspectos relevantes del negocio, tales como aumentos en rentabilidad, reducción en costos y gastos, mejoras en procesos, etc.

Anote en el siguiente cuadro las actividades realizadas por el supervisor que destacan esos comportamientos sobresalientes y que se consideran como "excedió"
 Defina un "**Plan de Acción**" que permita aprovechar este comportamiento.

				FECHAS		
Conducta demostrada			Plan de Acción		Iniciar	Cumplir

Nota Obtenida 0

Rango en el que se ubica de acuerdo a la calificación:

0.00	Cumple todas las Buenas Prácticas de Desempeño de manera Excelente.	Cumple con la mayoría de las Buenas Prácticas de Desempeño		Cumple las Buenas Prácticas de Desempeño, pero falta desarrollar algunas para cumplir mejor de acuerdo a lo esperado.		Cumple Parcialmente, por lo tanto su desempeño debe mejorarse mediante planes de acción concretos e inmediatos.		No cumplió con sus objetivos
	100	99	85	84	76	75	70	69
Rango:								X

* Puntaje superior a 85 se puede incluir un Plan de Acción para la mejora en las actividades donde el puntaje requiera.

* Puntaje inferior a 84 se debe incluir obligatoriamente un Plan de Acción para la mejora.

Fortalezas de desempeño y Oportunidades de Mejora

Una vez revisada con el funcionario la EBPD y en base a la discusión sobre las oportunidades de mejora, indique los planes de acción que se desarrollarán y revisarán en la próxima EBPD.

Fortalezas y/o Oportunidades de Mejora	Plan de Acción	FECHAS	
		Iniciar	Cumplir

Comentarios del Supervisor

El plan de acción sólo podrá tener éxito si usted y su jefe o están comprometidos a hacerlo. Revise cuidadosamente para asegurarse que es realista y adecuado. Cualquier pregunta refiérala a su jefe. Por favor escriba sus comentarios sobre la entrevista, o cualquier otro punto que considere importante y que no se haya cubierto en este formulario.

Comentarios del Jefe Inmediato

Por favor incluya cualquier información relevante que no haya sido mencionada aún.

Firma del Colaborador

Fecha

Firma del Jefe

Fecha

C. Cuadro resumen de las evaluaciones aplicadas

Nombre del supervisor	Supervisor	Se interesa por el cliente				Compromiso con la organización				Actúa oportunamente				Actitud positiva permanente				Se interesa por su gente				Nota Final		
		30				25				5				15				25				100		
		Gerente	RH	X		Gerente	RH			Gerente	RH	X		Gerente	RH	X		Gerente	RH	X		Gerente	RH	X
RAFAEL ARGUEDAS	VERDURAS	30,0	30,0	30,0	100,0	25,0	25,0	25,0	100,0	5,0	5,0	5,0	100,0	15,0	15,0	15,0	100,0	25,0	25,0	25,0	100,0	100,0	100,0	100,0
LIZBETH ZUÑIGA	LIBRERÍA	28,0	29,0	28,5	95,0	25,0	24,0	24,5	98,0	4,0	4,0	4,0	80,0	14,0	12,0	13,0	86,7	25,0	21,0	23,0	92,0	96,0	90,0	93,0
EVA MUÑOZ SAENZ	CAJAS	29,0	29,0	29,0	96,7	22,0	21,0	21,5	86,0	4,0	3,0	3,5	70,0	14,0	15,0	14,5	96,7	23,0	24,0	23,5	94,0	92,0	92,0	92,0
FRANCISCO VASQUEZ	CARNICERIA	30,0	24,0	27,0	90,0	25,0	24,0	24,5	98,0	4,0	4,0	4,0	80,0	15,0	10,0	12,5	83,3	24,0	20,0	22,0	88,0	98,0	82,0	90,0
GUADALUPE GONZALEZ	FERRETERIA	26,0	27,0	26,5	88,3	23,0	22,0	22,5	90,0	5,0	4,0	4,5	90,0	13,0	11,0	12,0	80,0	21,0	22,0	21,5	86,0	88,0	86,0	87,0
HANNIA ZAMORA	PANADERIA	27,0	25,0	26,0	86,7	18,0	23,0	20,5	82,0	1,0	4,0	2,5	50,0	14,0	12,0	13,0	86,7	21,0	21,0	21,0	84,0	81,0	85,0	83,0
REBECA BRIZUELA	MISCELANEOS	19,0	24,0	21,5	71,7	22,0	23,0	22,5	90,0	2,0	4,0	3,0	60,0	11,0	12,0	11,5	76,7	22,0	24,0	23,0	92,0	76,0	87,0	81,5
JENNIFER VEGA	CAJAS	26,0	27,0	26,5	88,3	19,0	21,0	20,0	80,0	3,0	4,0	3,5	70,0	12,0	12,0	12,0	80,0	18,0	20,0	19,0	76,0	78,0	84,0	81,0
FREIMAN ACOSTA	NOVEDADES	29,0	23,0	26,0	86,7	22,0	21,0	21,5	86,0	1,0	2,0	1,5	30,0	7,0	11,0	9,0	60,0	24,0	18,0	21,0	84,0	83,0	75,0	79,0
MIKOL ZUÑIGA	COCINA	30,0	20,0	25,0	83,3	18,0	20,0	19,0	76,0	5,0	3,0	4,0	80,0	9,0	11,0	10,0	66,7	22,0	18,0	20,0	80,0	84,0	72,0	78,0
HAZEL SABORIO	VETERINARIA	20,0	24,0	22,0	73,3	20,0	20,0	20,0	80,0	2,0	4,0	3,0	60,0	12,0	11,0	11,5	76,7	22,0	20,0	21,0	84,0	76,0	79,0	77,5
LUCIA LOAIZA	PANADERIA	27,0	24,0	25,5	85,0	15,0	21,0	18,0	72,0	1,0	4,0	2,5	50,0	7,0	12,0	9,5	63,3	20,0	20,0	20,0	80,0	70,0	81,0	75,5
EUGENIO VASQUEZ	GONDOLAS	22,0	23,0	22,5	75,0	20,0	22,0	21,0	84,0	2,0	3,0	2,5	50,0	11,0	8,0	9,5	63,3	17,0	15,0	16,0	64,0	72,0	71,0	71,5
ROMINA CAVALLINO	SALONEROS	30,0	23,0	26,5	88,3	16,0	19,0	17,5	70,0	1,0	3,0	2,0	40,0	6,0	11,0	8,5	56,7	16,0	18,0	17,0	68,0	69,0	74,0	71,5
					86,3				85,1				65,0				76,9				83,7			

D. Categoría en la que se ubica según su calificación

71,50	EUGENIO VASQUEZ	
71,50	ROMINA CAVALLINO	<i>Cumple Parcialmente, por lo tanto su desempeño debe mejorarse mediante planes de acción concretos e inmediatos.</i>
75,50	LUCIA LOAIZA	
77,50	HAZEL SABORIO	
78,00	MIKOL ZUÑIGA	
79,00	FREIMAN ACOSTA	
81,00	JENNIFER VEGA	<i>Cumple las Buenas Prácticas de Desempeño, pero falta desarrollar algunas para cumplir mejor de acuerdo a lo esperado.</i>
81,50	REBECA BRIZUELA	
83,00	HANNIA ZAMORA	
87,00	GUADALUPE GONZALEZ	
90,00	FRANCISCO VASQUEZ	<i>Cumple con la mayoría de las Buenas Prácticas de Desempeño</i>
92,00	EVA MUÑOZ SAENZ	
93,00	LIZBETH ZUÑIGA	
100,00	RAFAEL ARGUEDAS	<i>Cumple todas las Buenas Prácticas de Desempeño de manera Excelente.</i>

