

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL
CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

AUTOR:

XAVIER REMIGIO SANDOVAL DARQUEA

DIRECTOR:

ING. MARIO FLORES SALAZAR, MG.

GUAYAQUIL - ECUADOR

JULIO - 2016



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL
CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

AUTOR:

XAVIER REMIGIO SANDOVAL DARQUEA

DIRECTOR:

ING. MARIO FLORES SALAZAR, MG.

GUAYAQUIL - ECUADOR

JULIO - 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Xavier Remigio Sandoval Darquea, declaro que el presente trabajo de investigación es de mi autoría y que los resultados de esta investigación son auténticos y originales. Como autor, asumo la responsabilidad legal y académico de los contenidos de este trabajo de titulación.

Guayaquil, 02 septiembre 2016

f.



Xavier Remigio Sandoval Darquea

CI: 1712062759

INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

En mi calidad de Director de Trabajo de Titulación presentado por el señor **Xavier Remigio Sandoval Darquea**, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Empresas de Servicios y Recursos Humanos, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y disposiciones emitidas por la Universidad Tecnológica Equinoccial promedio del Sistema de Educación a Distancia, para ser sometido a la evaluación por parte del Tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Quito, a los 02 días del mes de septiembre del 2016.

f.



DIRECTOR

Ing. Mario Flores Salazar, Mgt

DEDICATORIA

A mi Esposa Karina, mis hijas e hijo, Daniela, Stefanie y Xavier,
Por su comprensión y apoyo incondicional siempre alentándome,
En los momentos difíciles y sobre todo por el tiempo, que no estuve junto a ustedes,
Al realizar el cumplimiento de mi meta a lo largo de estos años.

A mi madre, Cecilia que a pesar de las circunstancias desfavorables de la vida,
Mantuvo la visión para que logre encontrar mi camino y me desarrolle integralmente.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por permitirme lograr las metas propuestas y a pesar de las adversidades me brindó la oportunidad de emprender este camino, para fortalecer mi alma e iluminar mi mente haciéndome comprender con las enseñanzas de la vida.

A mi familia que es mi motivación, sin la cual no hubiera podido culminar mis estudios y que en los momentos de adversidad son mi única luz de guía.

A las personas que directamente me apoyaron para que pueda desarrollarme profesionalmente, sin tener obligación de hacerlo.

Sin embargo, confiaron y decidieron invertir en mi objetivo que se ha vuelto realidad.

A mis Tutores de la Universidad Tecnológica Equinoccial, quienes me brindaron sus conocimientos desde el inicio de mis estudios, y de manera especial al Magister Mario Flores Salazar, con su guía y apoyo durante la elaboración de mi Trabajo de Titulación.

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1712062759
APELLIDO Y NOMBRES:	Sandoval Darquea Xavier Remigio
DIRECCIÓN:	Villa España Valencia Mz2272 V22
EMAIL:	xavisd27@hotmail.com
TELÉFONO FIJO:	042078237
TELÉFONO MOVIL:	0999527424

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal de Servicio al Cliente Aplicado a la Post-venta del Concesionario Automotriz Autofrancia C.A. Quito
AUTOR O AUTORES:	Xavier Sandoval
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	02/09/2016
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Ing. Mario Flores
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniero en Empresas de Servicios y Recursos Humanos
RESUMEN: Mínimo 250 palabras	Se encontró necesario implementar un método objetivo para evaluar el desarrollo de las actividades internas del personal de la Postventa de la empresa, que pueda ser práctico y sirva como una herramienta continua de uso, que sea impulsado desde la alta dirección de la

empresa y aplicado en toda la estructura organizacional.

Se definieron los diferentes componentes de la estrategia para evaluar al personal su desempeño, los indicadores y los criterios operacionales a tener en cuenta según la función que desempeña el colaborador.

El valor metodológico de la propuesta en el diseño del proceso de evaluación al personal radica en su aplicabilidad a variados perfiles profesionales del concesionario: Servicio al cliente, administrativo y área técnica. Su aceptación y permanencia con el personal que evalúa y que es evaluado, se establece en relacionar los indicadores conocidos y obtenidos de la misma área que se desempeña el colaborador, lo cual significa que se trabaja con información que es familiar para el evaluado y puede aplicarse una mejora en el desempeño de acuerdo al esfuerzo y motivación que las personas ejecuten en su mismo puesto de trabajo, y que va de la mano por ser relacionado con sus funciones específicas y de remuneración.

Se evidencia que el proceso propuesto, relaciona el área de Postventa con el departamento de Desarrollo Humano, ésta gestión por procesos genera un vínculo con los subsistemas de Desarrollo,

	<p>Retención y Auditoría de recursos humanos, lo cual es ideal para mejorar las relaciones de los subalternos con las jefaturas y gerencias, comprendiendo los propósitos organizacionales y particulares del área, clarificando los objetivos y responsabilidades que se piden a los empleados.</p>
<p>ABSTRACT:</p>	<p>It was found necessary to implement an objective method for evaluating the development of the internal activities of staff Aftersales company that can be practical and serve as a continuous tool use, to be driven from the top management of the company and applied in the entire organizational structure.</p> <p>It defined the different components of the strategy for evaluating staff, its performance, indicators and operational criteria to be taken into account according to the role played by the collaborator.</p> <p>The methodological value of the proposal in the evaluation process design staff is its applicability to various professional profiles Dealer: Customer service, administrative and technical area.</p> <p>Their acceptance and stay with staff that evaluates and is evaluated, is set to link the known indicators and obtained from the same area that the employee works, which means working with information that is familiar to the evaluated and can be applied</p>

an improvement in performance according to effort and motivation that people run in their same job, and that goes hand in hand for being related to their specific duties and remuneration.

It is evident that the proposed process related the area of After Sales Department Human Development, this process management creates a link with subsystems Development, Retention and Auditing of human resources, which is ideal to improve relations subaltern with headquarters and managers, understanding organizational purposes and particular area, clarifying the objectives and responsibilities that ask employees.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f:



SANDOVAL DARQUEA XAVIER REMIGIO

1712062759

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Sandoval Darquea Xavier Remigio**, CI 1712062759 autor del proyecto titulado: **Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal de Servicio al Cliente Aplicado a la Post-venta del Concesionario Automotriz Autofrancia C.A. Quito**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Empresas de Servicios y Recursos Humanos** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito, 02 de septiembre del 2016.

f: 

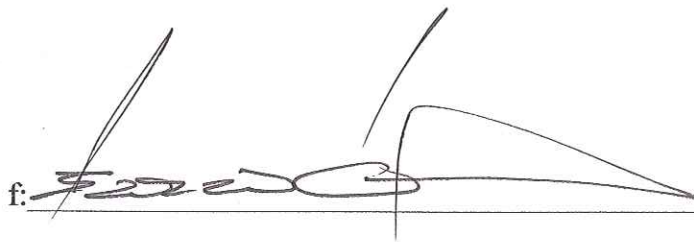
SANDOVAL DARQUEA XAVIER REMIGIO

1712062759

Guayaquil, 30 de agosto 2016

CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **Econ. Fernando Garcés Orbe** con cédula de identidad N.-0101698561 en calidad de Gerente General de KORELCORP S.A., compañía que a su vez ejerce la representación legal del Concesionario Automotriz CORPORACIÓN NEXUM NEXUMCORP S.A. (AUTOFRANCIA)¹, autorizo a **Xavier Remigio Sandoval Darquea**, realizar la investigación para la elaboración de su proyecto de titulación “**Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal de Servicio al Cliente Aplicado a la Post-venta del Concesionario Automotriz Autofrancia C.A. Quito**”, basada en la información proporcionada por la compañía.

f: 

Garcés Orbe Fernando
N.-0101698561
p. KORELCORP S.A.

¹ Mediante resolución N° SCVS-INC-DNASD-SAS-15-0004929, del 10 de diciembre de 2015, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, aprobó la fusión por absorción de la compañía TOYOCOSTA S.A., en calidad de absorbente, y AUTOMOTORES DE FRANCIA COMPAÑÍA ANÓNIMA AUTOFRANCIA C.A., en calidad de absorbida; acto inscrito en el Registro Mercantil de Guayaquil el 24 de febrero de 2016, número de repertorio 7.419., y en el Registro Mercantil de Quito el 01 de abril de 2016, número de repertorio 131998; y ,mediante resolución N° SCVS-INC-DNASD-SAS-16-0002911 de fecha 06 de junio de 2016, la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros resolvió aprobar el acto societario de Cambio de Denominación Social de la compañía TOYOCOSTA S.A., por CORPORACION NEXUM NEXUMCORP S.A., acto inscrito en el Registro Mercantil el 05 de agosto de 2016, número de repertorio 3.120

Índice de contenido

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	ii
INFORME DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO.....	vi
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	x
CARTA AUTORIZACIÓN.....	xi
Índice de Contenido.....	xii
Índice de Gráficos.....	xv
Índice de Tablas.....	xvi
RESUMEN	xvii
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.1 Problema a investigar.....	1
1.1.2 Objeto de estudio teórico	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico.....	1
1.1.4 El Planteamiento del Problema.....	2
1.1.5 Formulación del Problema.....	5
1.1.6 Sistematización del Problema	5
1.1.7 Objetivo General.....	6
1.1.8 Objetivo Específico.....	6
1.1.9 Justificaciones	6
1.2 Marco referencial.....	8
1.2.1 Marco teórico.....	8

1.2.1.1	Administración de Talento Humano	8
1.2.1.2	Sistemas de Gestión Talento Humano	8
1.2.1.3	Interacción entre los Subsistemas.	11
1.2.1.4	Evaluación de desempeño.....	12
1.2.1.5	Pasos de la evaluación de desempeño.....	13
1.2.1.6	Métodos de evaluación	15
1.2.1.7	Diseño y administración de procesos de servicio	18
1.2.2	Marco Conceptual	20
CAPITULO 2. MÉTODO		21
2.1	Metodología general	21
2.1.1	Investigación Descriptiva.....	21
2.1.2	Modalidad de la investigación	21
2.1.3	Método de la investigación	22
2.1.4	Población y muestra	23
2.1.5	Selección de instrumentos de investigación.....	24
2.1.6	Procesamiento de datos.....	24
CAPITULO 3. RESULTADOS		25
DIAGNÓSTICO.....		25
3.1	Recolección y tratamiento de datos	25
3.1.1	Formulación de la Encuesta	25
PROPUESTA		37
3.2	Presentación y análisis de resultados.....	37
3.2.1	Presentación	37
3.2.2	Justificación	37

3.3	Objetivos de propuesta	38
3.3.1	Objetivo General.....	38
3.3.2	Objetivos Específicos.....	38
3.4	Propuesta de estructura por segmentación ocupacional de evaluadores.....	39
3.4.1	Procedimiento de operación para ejecución de evaluación del desempeño según método de escalas gráficas.....	40
3.5	Metodología para creación de factores en la evaluación del desempeño por escalas gráficas. 46	
3.5.1	Propuesta de metodología a implementar.....	46
3.5.2	Estrategia para la evaluación del desempeño por escalas gráficas en el concesionario automotriz AUTOFRANCIA C.A.....	48
3.5.3	Propuesta de Factores para evaluación del desempeño por escalas gráficas.....	49
3.5.4	Beneficios y Desventajas de la evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas propuesta.	56
	Beneficios	56
	Desventajas.....	56
3.5.5	Recomendaciones para la entrevista:.....	57
3.6	Reporte de evaluación del desempeño.....	57
3.6.1	Formulario de evaluación del desempeño.....	61
CAPÍTULO 4		65
Conclusiones y Recomendaciones.....		65
4.1	Conclusiones.....	65
4.2	Recomendaciones	66
Bibliografía.....		68
Webgrafía		69

ANEXO 1	70
ANEXO 2	71
ANEXO 3	72

Índice de Gráficos

Gráfico No. 1 Fase de la evaluación del desempeño.....	14
Gráfico No. 2 Modelo de Lien Ti Bei19.....	19
Gráfico No. 3 Evaluación del Desempeño.....	25
Gráfico No.4 Aplica método Evaluación del Desempeño	27
Gráfico No. 5 Ventajas y Desventajas de la Evaluación.....	28
Gráfico No. 6 Evaluación desempeño mejora productividad.....	29
Gráfico No. 7 Recibir retroalimentación de sus funciones.....	30
Gráfico No. 8 Resultados de evaluación del desempeño.....	31
Gráfico No. 9 Capacitación para mejora desempeño de funciones.....	32
Gráfico No. 10 Evaluación periódica del desempeño.....	33
Gráfico No. 11 Método para evaluar el desempeño.....	34
Gráfico No. 12 Estructura evaluadores área Postventa C.A.....	37
Gráfico No. 13 Metodología propuesta para establecer factores en evaluación del desempeño.....	44
Gráfico No. 14 Parámetros de factores hoja electrónica.....	61
Gráfico No. 15 Formulación calificación condición X en hoja electrónica.....	61
Gráfico No. 16 Formulación condición de nivel en hoja electrónica.....	62

Índice de Tablas

Tabla No. 1 Personal que labora en la Postventa Autofrancia C.A.....	23
Tabla No. 2 Evaluación del Desempeño.....	25
Tabla No. 3 Aplica método Evaluación del Desempeño	26
Tabla No. 4 Ventajas y Desventajas de la Evaluación.....	27
Tabla No. 5 Evaluación desempeño mejora productividad.....	28
Tabla No. 6 Recibir retroalimentación de sus funciones	29
Tabla No. 7 Resultados de evaluación del desempeño.....	30
Tabla No. 8 Capacitación para mejora desempeño de funciones.....	31
Tabla No. 9 Evaluación periódica del desempeño.....	32
Tabla No. 10 Método para evaluar el desempeño.....	33
Tabla No. 11 Cuadro consolidado de los resultados encuesta Autofrancia C.A.....	35
Tabla No. 12 Procedimiento evaluación del desempeño por escalas gráficas.....	45
Tabla No. 13 Niveles de calificación evaluación del desempeño.....	61
Tabla No. 14 Formulario para la evaluación del desempeño área servicio Postventa...	62

RESUMEN

El presente trabajo tiene el propósito de proponer la "Elaboración de un método de evaluación del desempeño para la post-venta del concesionario automotriz AUTOFRANCIA C.A. QUITO"; y se encuentra distribuido 4 capítulos.

El primer capítulo presenta la introducción, detallando el problema de investigación; donde desprende el objeto teórico y objeto específico que nos dan a conocer como se desarrollará la propuesta de la investigación, luego se plantea el problema a resolver con sus aspectos claves que determinan el motivo de su aparición y consecuencias, las cuales se deberán resolver con la formulación y sistematización del problema; permitiendo detallar las acciones a realizar desarrollando el objetivo general y específicos; para guiar la resolución de las novedades que presenta la empresa investigada, que justifican la realización del presente trabajo de titulación.

En este primer capítulo además está incluido el marco teórico; donde se trata los temas del subsistema de evaluación del desempeño con varios autores referentes sobre administración de personal y métodos que servirán de estrategias que lograrán ayudar a sustentar la investigación.

En el segundo capítulo se describe la metodología a seguir para desarrollar el trabajo de titulación, como también las técnicas que fueron utilizadas para llegar al punto de investigación y los resultados del mismo.

El capítulo tercero, contiene la situación de la empresa, en la cual muestra el resultado de la encuesta realizada al personal involucrado en la investigación, se realiza la propuesta que contiene las estrategias y procesos para implementar en la empresa el subsistema de evaluación del desempeño y aportar con la herramienta para evaluar el desempeño del personal aportando con la mejora continua del personal de la organización.

El cuarto capítulo, presenta las conclusiones a las que se ha llegado por consecuencia del estudio de investigación, las recomendaciones y anexos utilizados a lo largo del trabajo de titulación.

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

El concesionario automotriz AUTOFRANCIA C.A. no cuenta con el subsistema de evaluación del desempeño para el personal de servicio al cliente del área de Postventa, conformado por Talleres de mecánica-pintura y venta de Repuestos, provocando que la atención al cliente no sea la adecuada; afectando su desempeño laboral de acuerdo a sus funciones en la empresa, por lo tanto genera conflictos constantes entre los clientes y el personal de servicio, debido que no existe parámetros para medir de forma objetiva que factores deben ayudar al personal a mejorar, perjudicando a la empresa y a la marca vehicular que representa "PEUGEOT", con la potencial amenaza de pérdidas económicas, desmotivación de los colaboradores y rotación de personal.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El método que se presenta tiene el objeto teórico de desarrollar un sistema de evaluación del desempeño del personal de Servicio al Cliente en el área de postventa del concesionario Autofrancia C.A., que contribuirá al beneficio de los colaboradores y la organización a corto, mediano y largo plazo, para medir el cumplimiento de sus funciones, estableciendo una estructura que asegure la gestión con un instrumento de evaluación adecuado, fortaleciendo de esta manera el desempeño del personal.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

Evaluar el desempeño del personal nos permitirá proyectar planes de carrera, mejorar destrezas, habilidades, competencias en la aplicación día a día en la organización, nos facultará para conocer las fortalezas y aciertos del personal, la empresa contará con una herramienta técnica que apoyará la gestión de las jefaturas y gerencias que podrán guiar y evaluar al personal de forma objetiva y justa.

1.1.4 El Planteamiento del Problema

La postventa podría considerarse estratégica para un concesionario automotriz, pero a su vez muy desconocida tanto desde el punto de vista de las estadísticas como de estudios y análisis académicos, en donde la empresa automotriz Autofrancia ha hecho poco énfasis en el personal de servicio al cliente, debido que no existe un método de medición de la evaluación del desempeño.

Desventajosamente Autofrancia C.A. no ha logrado que su personal de atención mejore su calidad de servicio al cliente y además la empresa con la marca vehicular que representa ha ido perdiendo participación a nivel nacional en ventas, de acuerdo a datos emitidos en el Anuario de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE,2014), la empresa inicia su descenso el año 2007 con el 1,21% de participación en el mercado automotor, y disminuye progresivamente cada año hasta caer en el 2014 al 0,15%. En estos últimos años al personal de servicio se le dificulta lograr cumplir las metas que se propone la empresa para mantenerse en el mercado automotriz.

La problemática actual se centra en que no existe una evaluación del desempeño del personal de servicio en Autofrancia C.A., donde la empresa pueda identificar las debilidades y fortalezas del personal con el que cuenta, como consecuencia en la actualidad el indicador de la encuesta que la realiza Autofrancia C.A. a los clientes que visitan la empresa llega solo al 75% de aceptación, Índice de Satisfacción del Cliente (ISC,2015), lo cual significa que deben mejorar aspectos claves de la gestión que realiza el personal de servicio al cliente del área de postventa.

Los Asesores de Servicio son el primer contacto de atención con el cliente y al estar laborando sin determinarse sus capacidades, debilidades y hábitos de conducta, el ambiente de trabajo se vuelve adverso, el cliente no recibe una atención adecuada generando protestas por el servicio entregado. No se evalúa las operaciones que realizan los colaboradores de acuerdo a sus funciones y responsabilidades para asegurar un excelente servicio, tampoco se analiza el desempeño del personal de servicio y se observa desmotivación en el intento de realizar su trabajo.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO

3

El personal de atención (Asesores de Servicio, Controladores, Asesores técnicos, Operadoras telefónicas, Asesor venta repuestos, personal de bodega de repuestos), tienen poco conocimiento para el adecuado manejo de atención al cliente, debido que sus aptitudes y habilidades han sido acumuladas por la experiencia empírica, no hay una forma de medir sus gestiones individuales para poder generar un plan de acción que mejore su desempeño.

La forma en la que los directivos califican al personal, es basado en la percepción que se tiene de la gestión que realiza sin un método técnico, como por ejemplo los éxitos y fracasos de la atención con los clientes solo se evidencian cuando un cliente coloca una queja del servicio recibido, no se selecciona las capacitaciones al personal de servicio de acuerdo a las verdaderas necesidades que se requiere cada colaborador, por lo tanto no contribuyen al éxito del mejoramiento de las funciones que realiza, debido que estas no se enfocan de acuerdo a las necesidades reales que requiere cada colaborador y generan desperdicio de tiempo, recursos y falta de conciencia del personal de los errores que produce en la atención del cliente externo, generando un ambiente laboral interno de conflicto entre los colaboradores, además no se dispone de datos para identificar que personal puede promoverse a niveles administrativos o planes para sucesión de puestos.

En Autofrancia C.A., no existe un método de seguimiento y comunicación para dar retroalimentación a las operaciones que realiza el personal para indicar en que funciones está fallando cada colaborador o equipo, no se llega a generar planes de mejora que sean discutidos que formen un continuo sistema de evaluación.

Se requiere que exista un registro histórico de la gestión realizada por el personal, que nos permitirá tener una información de cada colaborador en la empresa, la nueva administración de la postventa de Autofrancia C.A., no pudo determinar con facilidad con que personal contaba para apoyar las operaciones de la empresa, esta situación hizo que se tome demasiado tiempo para conocer las fortalezas y debilidades del personal de servicio y saber si estaban capacitados correctamente en los cargos que desempeñan.

Se dificulta tener una amplia visión del colaborador o de un grupo de personas que realizan varios tipos de tareas, y requiere que sea supervisado su desempeño de forma

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO

4

continua. Se necesita enlazar los logros, planes y objetivos conforme se evalúa a los colaboradores, para motivar, detectar deficiencias, justificar la terminación de la relación laboral, defender la permanencia en la empresa y promocionar a un colaborador.

No se integra los procesos de Recursos Humanos con la gestión que realiza el personal de la empresa, para dar apoyo a los esfuerzos que se realiza en la organización, lo cual no permite reducir los costos de reclutamiento al dejar de considerar como primera opción reclutar personal interno, para promover cargos vacantes, generando que no se incentiven los planes de carrera de la empresa, para garantizar que se conserve el conocimiento y experiencia adquirida de los colaboradores como estrategia principal ante competidores de otras empresas automotrices.

Se vuelve imprescindible crear estrategias para invertir en el capital humano, pero en la actualidad Autofrancia C.A. con el limitado conocimiento para resolver los problemas del desempeño del personal de servicio al cliente, y con la gestión que realizan los directivos o jefaturas sin una herramienta adecuada de medición, ocasionará que no se pueda detectar las deficiencias en las funciones que realiza el personal de atención al cliente, que ahora no es guiado de forma adecuada, causará como consecuencia cometer muchos errores ante el cliente final.

Alcanzar los objetivos organizacionales y de los colaboradores, se dificultará sin la adecuada evaluación del desempeño que requiere el personal, y la supervisión de las tareas de trabajo no serán eficientes afectando al clima laboral del área, por lo tanto no se detectará adecuadamente que aspectos están debilitando las funciones que se realiza en cada cargo de la empresa, al desconocer el verdadero potencial del personal, además se pensará que no se cuenta con la cantidad adecuada de personas que puedan realizar las tareas de un área de trabajo, la cual se dimensionará inadecuadamente la cantidad de personal que debe contar el sitio de trabajo o también provocará lo contrario, disminuir el personal que se cuenta generando despidos masivos si baja la producción o entra en crisis la empresa.

En las condiciones actuales que se presenta el servicio del personal de atención al cliente en Autofrancia C.A., el enfoque que deberán tener los directivos será relacionado al conocimiento del subsistema de organización de recursos humanos y considerar en sus

estrategias, la mejora de los equipos de trabajo mediante una adecuada selección de personal que al integrarlas a su puesto de trabajo deberán ser evaluados su desempeño, las posibilidades para poder generar una retroalimentación usando este método incrementará la calidad en la operación del personal y logrará desarrollarse profesionalmente en su puesto de trabajo. De igual manera al realizar esta medición los colaboradores tendrán disponibles datos objetivos y actualizados, que beneficiará en su capacitación y creación de planes de desarrollo profesional en la empresa.

1.1.5 Formulación del Problema

¿El no contar con un método de evaluación del desempeño, impide medir el cumplimiento de funciones del personal en Autofrancia C.A.?

1.1.6 Sistematización del Problema

1. ¿La falta de un método de evaluación del desempeño podría provocar que el personal no realice sus funciones establecidas?
2. ¿Qué método y factores de la evaluación el desempeño permitirá medir el cumplimiento de funciones de los cargos de la postventa de Autofrancia C.A.?
3. ¿Cuál es el proceso que se debe realizar para evaluar el desempeño del personal de servicio en la postventa del concesionario?
4. ¿Es la retroalimentación a los colaboradores necesaria para mejorar el rendimiento y motivar cumplir las metas propuestas?

1.1.7 Objetivo General

Diseñar un método de evaluación del desempeño del personal de servicio al cliente para la post-venta del concesionario automotriz Autofrancia C.A., que mejore el compromiso de gestión hacia la empresa.

1.1.8 Objetivo Específico

1. Realizar el diagnóstico situacional de la empresa aplicado a la post-venta del concesionario automotriz Autofrancia C.A. Quito.
2. Determinar el método y factores de la evaluación del desempeño para elevar el nivel de servicio del personal de atención al cliente la postventa Autofrancia C.A.
3. Diseñar el proceso que se debe realizar para evaluar el desempeño del personal de servicio en la postventa del concesionario.
4. Proponer un formato de evaluación del desempeño para el personal de servicio de la post-venta de Autofrancia C.A.

1.1.9 Justificaciones

Esta investigación ayudará a contribuir con un método técnico estructurado para evaluar el desempeño, orientado en metas por objetivos y está encaminado analizar las funciones de cada cargo que realiza el personal de la post-venta, potenciando el desarrollo de los colaboradores con mediciones que aporten al mejoramiento del trabajo de todo el personal de postventa. Generará el diagnóstico oportuno que permitirá plantear mecanismos para garantizar un clima organizacional de respeto y confianza entre personas, propiciando la creación de oportunidades de crecimiento y no sea arbitrario el juicio de los directivos.

El diseño del presente trabajo de titulación contribuirá en la elaboración de instrumentos de evaluación del desempeño, que favorecerá al aplicarlo en la generación de datos e información que indique como se encuentra el personal, debido que no ha sido evaluado ni monitoreado en su desempeño y la empresa no cuenta con registros realizados de esta gestión, lo cual se dispondrá con la retroalimentación necesaria para obtener una comunicación consistente para establecer una relación de esfuerzo y resultado.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO

7

La razón para realizar el diseño de un sistema de evaluación del desempeño al personal de servicio al cliente de la post-venta, es para conocer la situación real en la cual los colaboradores realizan sus funciones y de esta forma cada jefe o gerencia podrá guiar y encontrar la capacitación adecuada, permitirá mejorar la relación laboral entre jefatura-colaborador, para lograr que las metas organizacionales de la empresa se cumplan permitiendo que se eleve la satisfacción del cliente en el servicio generado.

Habrá aporte de la investigación para el ámbito social, porque al tener un proceso de evaluación del desempeño, se podrá aplicar planes de desarrollo y capacitación, y permitirá tener programas de remuneración más justas, así evitará la salida innecesaria de personal, beneficiará a mantenerse estable en su trabajo y no elevar los índices de desempleo en el país, a su vez para la empresa al evaluar el potencial del empleado, se evitará afectarlo al colocarlo en funciones erradas que generen pérdidas de ventas y mal servicio al cliente.

La presente investigación de evaluación del desempeño permitirá obtener el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Recursos Humanos, adicionalmente se considera el sector automotriz está inmerso en un intenso proceso de transformación y reorganización, cuyo primer efecto es su creciente protagonismo dentro de la economía que reclama una mayor atención por parte de la comunidad académica de este sector de la industria, donde se requiere varios estudios adicionales para mejorar la aplicación de los demás subsistemas de Recursos Humanos en el área de postventa de los concesionarios automotrices.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco teórico

1.2.1.1 Administración de Talento Humano

La administración de recursos humanos “implica coordinar la participación de los individuos para el logro de los objetivos organizacionales” menciona (Mondy, 2012, pág. 4), también a este tema coincide Chiavenato I. (2011) indica: “La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos” (p.80). La búsqueda de la eficiencia en el desempeño que realiza el personal de una organización, es una tarea de la administración del talento Humano. Por otra parte, y siendo más específico, (Dessler & Varela, 2011) refieren a la administración de recursos humanos con los hábitos y políticas para conducir las tareas que se relacionan con la función gerencial como son el reclutamiento, la capacitación, la evaluación, remuneración y ambiente seguro.

En el mundo actual existen varias técnicas administrativas en las prácticas del desempeño para mejorar las operaciones dentro de la organización, (Dessler & Varela, 2011) consideran el proceso donde las compañías garanticen que la fuerza laboral logre desempeñarse para lograr las metas organizacionales, es definición del gerente determinar las metas y tareas del colaborador, desarrollar sus habilidades y capacidades, y evaluar continuamente su comportamiento direccionado a los objetivos para que en consecuencia se recompense de acuerdo a las necesidades de la compañía y las metas profesionales del individuo.

1.2.1.2 Sistemas de Gestión Talento Humano

Existen 5 funciones que se asocian para una administración correcta del Talento humano según Mondy (2012): “dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud y relaciones laborales y con los empleados” (p.5).

Los subsistemas para Dessler & Varela (2011) indican que debe haber un sistema “para reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración” (p.18).

En el caso de (Chiavenato I. , 2011) especifica los subsistemas para recursos humanos como: Provisión, Organización y empleo, retención, desarrollo, auditoría. De acuerdo a cada

estilo administrativo de recursos humanos, la empresa podrá optar por nombrar cada sistema adecuando al estilo de gestión de la organización enmarcado en el análisis de la necesidad que requiera para lograr los objetivos y visión estratégica.

- **Proceso Provisión**

El subsistema de Provisión según Chiavenato I. (2011) refiere a “las actividades relacionadas a la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal” (p.112). Además, indica Chiavenato (2007) que los procesos de integración forman parte del ingreso de los nuevos colaboradores al sistema organizacional, y es importante suministrar a la organización de los talentos humanos que se necesita para que la empresa logre cumplir con sus actividades. Para Mondy (2012) el proceso de asignación de personal donde la organización garantice que tiene la adecuada cantidad de empleados con las habilidades apropiadas para el desempeño de sus funciones en el momento indicado.

- **Proceso de Organización y empleo**

El subsistema de Organización indica Chiavenato I. (2011) que se realizan los siguientes procesos: diseño, descripción, análisis de puestos y evaluación del desempeño. La sociabilización es el paso inicial al ingresar un colaborador nuevo a la organización y se adapte al sistema de funcionamiento de la empresa según sus políticas hasta que la persona se adapte e influya en su comportamiento, también (Dessler & Varela, 2011) coincide en la sociabilización del empleado para que ajuste los valores y patrones de conducta de la empresa.

En lo que se refiere a análisis y diseño de puestos Chiavenato I. (2011) primero explica que una persona al decir que trabaja en una organización, se piensa rápidamente en que cargo se encuentra laborando, debido que en la empresa su puesto de trabajo está relacionado a una jerarquía y esto conlleva a determinar el rol que desempeña y que tareas realiza en sus funciones, Mondy (2012) define que el análisis de puestos es una sucesión de pasos ordenados que ayudan a identificar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se necesitan los colaboradores para ejercer en la empresa el cargo.

En la evaluación del desempeño Chiavenato I. (2011) define que es un método ordenado para ver el cumplimiento de una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

- **Proceso de Retención**

La retención del personal en la empresa indica Chiavenato I. (2011) que requiere una atención muy específica para lograr mantener al personal motivado y compensado adecuadamente, mediante los planes de remuneración, seguridad en el trabajo, con asistencia social.

Sobre la importancia de la compensación (Varela, 2013) indica que la remuneración en la mayoría de personas afecta a su estilo de vida, en su entorno social y trabajo. Un cambio en la remuneración hace variar el cargo y funciones en una empresa, lo cual genera una diferencia en el comportamiento de una persona y en su rendimiento de acuerdo al cargo.

- **Proceso de Desarrollo**

En el subsistema de desarrollo consiste en la capacitación, avance del personal y organización, constituye en la inversión que realizan las empresas, las cuales incrementan valor agregado en sus habilidades, debido que las organizaciones superan los obstáculos por su calidad de personal logrado en el aprendizaje y mejora en sus conocimientos y aptitudes (Chiavenato, 2011).

En la capacitación y el desarrollo Mondy (2012) indica que en las empresas es ideal para mejorar el desempeño del personal y al desarrollarse en su capacitación beneficiará para que la empresa logre cumplir con las metas económicas las cuales son su razón de existir. El proceso de aprendizaje de una empresa debe ser constante buscando la forma de identificar qué acciones de hacer para lograr mantener las metas estratégicas.

- **Proceso de Auditoría**

Las organizaciones funcionan de acuerdo a propósitos creados estratégicamente para lograr las metas propuestas, su forma de actuar no es impulsada a la deriva, sino que internamente hay toda una organización que piensa y genera acciones comunes las cuales deben ser controladas, debe haber un subsistema que logre identificar que se cumplan las responsabilidades de cada área y conduzca al personal como corresponde (Chiavenato, 2011).

Según Mondy (2012) indica que el profesional de recursos humanos de buen nivel debe sujetarse a un proceso de la auditoría interna y como aspectos esenciales se debe inspeccionar las áreas de planeación de la fuerza de trabajo, desarrollo de empleados, relaciones laborales, así como el manejo de riesgos, remuneraciones y beneficios.

1.2.1.3 Interacción entre los Subsistemas.

Dessler (2009) refiere que, en la operación real, sobre los subsistemas de recursos humanos, los gerentes deben tener en cuenta que son temas dependientes y se relacionan, interactúa sin perjudicar a cada uno, y a la final debe ser igual a la estrategia de la empresa. De acuerdo a esto cada una de las estrategias de recursos humanos existe un estándar de gestión, en la manera en que recluta, selecciona, capacita, evalúa y remunera a los empleados, tiene que ser coherente refiriéndose que los empleados lleguen a conducir su esfuerzo, debiendo tener sentido en términos de producir las conductas necesarias de los empleados que se requieran para apoyar el plan estratégico de la empresa.

Según Chiavenato (2011) afirma. “Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tenga influencia sobre las demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema” (p.102).

Mondy (2012) se refiere a este tema indicando que los subsistemas de recursos humanos se relacionan entre sí, por ejemplo, si queremos que existe un ambiente de trabajo adecuado y seguro debe estar relacionado con el sistema de remuneración de la organización, debido que si no se remunera de acuerdo a un nivel correspondiente a lo que el mercado se encuentra perderá al personal contratado y deberá repetir el proceso constantemente.

1.2.1.4 Evaluación de desempeño.

Sobre este proceso de Recursos Humanos el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal.

Las evaluaciones de desempeño son necesarias y sirven para definir promocionar y determinar una remuneración, su importancia radica en poder reunirse los jefes con los colaboradores para revisar si comportamiento con lo relacionado al trabajo y generará la retroalimentación que esperan las personas en sus funciones que desempeñan de acuerdo a su comportamiento (ALLES, 2008).

En el logro de las estrategias organizacionales sobre el valor de la fuerza de trabajo con la evaluación del desempeño tiene variadas aplicaciones a las que puede beneficiar para mejorar los resultados, es muy importante un sistema eficaz de evaluación que sirve como una herramienta de apoyo para obtener los resultados deseados de desempeño (MONDY, 2012 p.247).

Sobre la administración del desempeño Chiavenato I. (2011) señala que actualmente las empresas han dinamizado sus operaciones, ahora la nueva administración por objetivos, con elementos originales que eliminan la subjetividad de las decisiones que se toman evitando acciones dictatoriales que crean mal ambiente laboral en la organización. La administración por objetivos es democrática, participativa, involucradora y motivadora, la evaluación del desempeño se encamina de la siguiente forma:

1. Formulación de objetivos por consenso. Primer paso en esta nueva administración por objetivos participativa en que los objetivos se establecen entre el gerente y el evaluado, lo cual supone una verdadera negociación para llegar a un consenso.
2. Compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto. En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico para caracterizar el acuerdo logrado en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Siempre es necesario que el evaluado acepte plenamente los objetivos y que se comprometa a alcanzarlos. Ésta es la condición sine qua non del sistema.
3. Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Definidos los objetivos por consenso y logrado el compromiso personal, el paso siguiente es conseguir los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos con eficacia. Si no hay recursos ni medios, los objetivos se tornan inalcanzables.

4. Desempeño. Comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados. Verificación de los costos y beneficios involucrados en el proceso. La medición de los resultados, y los objetivos, requieren fundamentos cuantitativos confiables que den una idea objetiva y clara del funcionamiento del proceso y del esfuerzo de la persona evaluada.

6. Retroalimentación intensiva y medición conjunta continúa. Debe existir mucha información de retorno y, sobre todo, amplio apoyo de la comunicación para reducir la disonancia y aumentar la coherencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe tener una percepción de cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado (Chiavenato, Idalberto, 2011 p.204)

1.2.1.5 Pasos de la evaluación de desempeño

(ALLES, 2008) Menciona los pasos para evaluar el desempeño comienza definiendo el puesto de trabajo determinando sus funciones en la empresa para luego analizar los resultados brindando la retroalimentación de los puntos encontrados que requieren mejorar.

Al inicio del proceso de evaluación se establece los indicadores y los parámetros donde la persona que se evalúa conoce lo que se requiere controlar y las metas personales se establecen para que el evaluado tenga un tiempo establecido debe lograr en un tiempo bien determinado.

Luego como segundo paso se observan las operaciones realizadas por el evaluado para determinar cuánto ha avanzado según sus resultados obtenidos, de esta forma visualizar claramente donde se encuentran los temas que deben corregirse e indicar si existen buenos resultados con el fin de incentivar a mantenerlo.

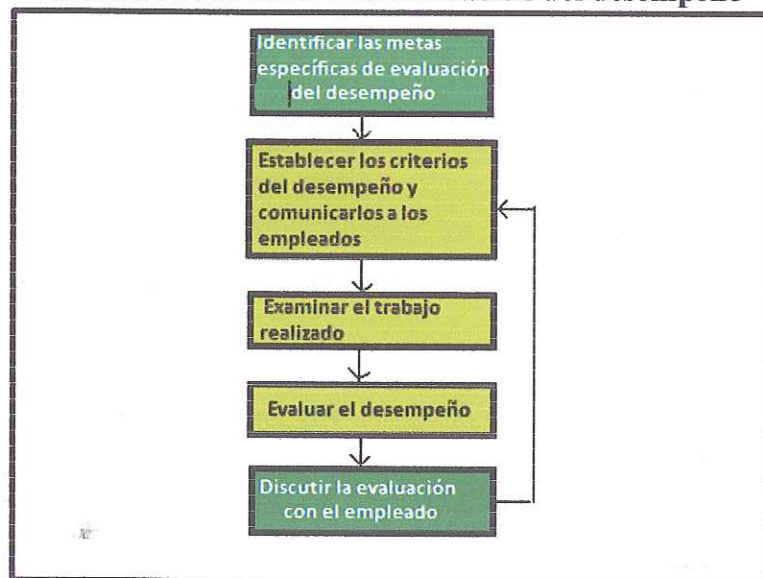
El alcance como tercer paso que se desea llegar es que el colaborador se desarrolle durante la etapa de evaluación, para que este proceso sea estable debe coincidir con las políticas de gestión del desempeño y la supervisión resultará fácil de mantenerse cada mes, al finalizar cada año resultará simple la evaluación debido que ya tenemos un resumen que se elaboró previamente durante el transcurso del año.

Se requiere entregar un tiempo específico para las entrevistas de evaluación formales, para que el colaborador conozca que se está monitoreando su gestión con el fin de asegurarse que sabe cómo está desempeñando su trabajo.

(MONDY, 2012 p.247) Indica que el inicio de para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño, No se espera que el sistema de evaluación logre resolver todos los problemas que existen en el área de trabajo, por consiguiente, la administración logra determinar objetivos específicos con mayor importancia y se cumplan efectivamente. Muchas veces se espera demasiado de un método y fracasan por no tener una forma específica de proceder y los objetivos que desean lograr con el sistema.

En proceso siguiente se indica la secuencia para crea los estándares del desempeño identificando las metas estableciendo los criterios (o los estándares) del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados. (MONDY, 2012 p.247).

Gráfico No. 1. Fase de la evaluación del desempeño



Fuente: (MONDY, 2012 p.247)

Al realizar el trabajo el colaborador y ser supervisado, al llegar el periodo de evaluación del desempeño, el evaluador y el empleado revisan como ha sido la evolución del trabajo comparando con los indicadores de gestión propuestos inicialmente, el indicador ayuda a determinar si la gestión y desempeño del empleado ha sido óptima, para corregir los

problemas encontrados para establecer planes de acción de mejora. Al reunirse se presentan las nuevas metas para verificar su cumplimiento en la próxima evaluación. (MONDY, 2012 p.247)

También el autor menciona que la evaluación del desempeño es la parte más sensible del proceso de evaluación. Esta situación indica reuniones para la revisión del desempeño ocasiona diferencias entre Empleado-Administrador, la cual en ocasiones genera alejamiento y pérdida de confianza en la relación laboral, nos recomienda que las evaluaciones lleven un sentido de mejorar la operación logrando disminuir las discusiones al reunirse con el colaborador y no hacer una crítica que afectaría este proceso. (MONDY, 2012 p.247)

1.2.1.6 Métodos de evaluación

Mondy (2012), nos indica diferentes técnicas para realizar las evaluaciones del desempeño son las siguientes:

1. Incidentes críticos: Se mantiene un registro por escrito de la actividad desarrollada, por el evaluado, durante todo el periodo evaluativo, tanto de los resultados favorables, como los desfavorables, facilitando que se tenga una visión integral, de todo el desempeño.
2. Ensayo: Se narran por parte del evaluador los sucesos notorios del desempeño del evaluado, depende mucho de la habilidad del evaluador.
3. Estándares Laborales: Se compara el desempeño del trabajador, con los estándares que ha diseñado la empresa para el comportamiento de un trabajador, normal, a juicio del autor, es muy efectivo, porque para un dato se convierta en una información, necesita una comparación.
4. Clasificación: Se clasifican a los trabajadores de una entidad, en dependencia de su rendimiento, de los de más rendimiento a los de menos, es un método muy subjetivo, depende de la habilidad y objetividad del evaluador.

5. Distribución obligatoria: En el método de distribución obligatoria el evaluador selecciona la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo.

6. Escala de calificación basada en el comportamiento: Con el objetivo por mejorar la seguridad, validez y práctica de las evaluaciones convencionales del desempeño, algunas entidades utilizan programas basados en la conducta. Estos programas intentan examinar lo que hace el empleado durante el desempeño de su trabajo.

Chiavenato (2011), señala que pueden utilizarse varios sistemas de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. Esta adecuación es de importancia para la obtención de resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método, una herramienta, y no un fin en sí misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones, los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son:

1. Método de las escalas gráficas

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables.

2. Método de elección forzada

El método de elección forzada fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutraliza el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron resultados ampliamente satisfactorios.

3. Método de investigación de campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del

empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

4. Método de incidentes críticos

Es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial y se refiere que el comportamiento humano si se expone a condiciones extremas, puede encontrarse reacciones positivas o negativas como resultado.

5. Métodos mixtos

El método de comparación por pares es una evaluación del desempeño que compara los empleados de dos en dos; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja, del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño.

El método de frases descriptivas es ligeramente diferente del método de elección forzada porque no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo "+" o "S") y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo "-" o "N").

Responsables de la evaluación.

Para identificar quién es responsable de la evaluación del desempeño, Mondy (2012), indica que al departamento de recursos humanos frecuentemente lo consideran como responsable de crear el diseño e implementar los programas de evaluación del desempeño, pero para una buena ejecución del programa de evaluación debe haber responsabilidad de los administradores de cada área que forman parte de un rol fundamental en el éxito de todo el proceso, generalmente el supervisor de un empleado es delegado para realizar la evaluación y ésta con frecuencia en una buena posición para observar el desempeño del empleado en el puesto de trabajo, además el supervisor tiene la responsabilidad de administrar una área en particular. Si una persona que conduce otro departamento y tiene la tarea de evaluar a los subordinados, la autoridad del supervisor responsable de esa área se puede hallar disminuida. Lo más importante que debe considerar el administrador de cada área es que la capacitación y el desarrollo del subordinado sean responsabilidad y trabajo

propio, y que no es aconsejable que lo maneje otra persona que no interactúe con el área que le corresponde.

También Mondy menciona que la evaluación por los clientes determina el grado de éxito de la empresa. Para algunas empresas es muy importante medir el nivel de satisfacción del cliente determinando como los empleados están comprometidos con el cliente. “Las organizaciones que utilizan este enfoque porque demuestran su compromiso con el cliente, hace a los empleados responsables y motiva el cambio”, (MONDY, 2012 p.247).

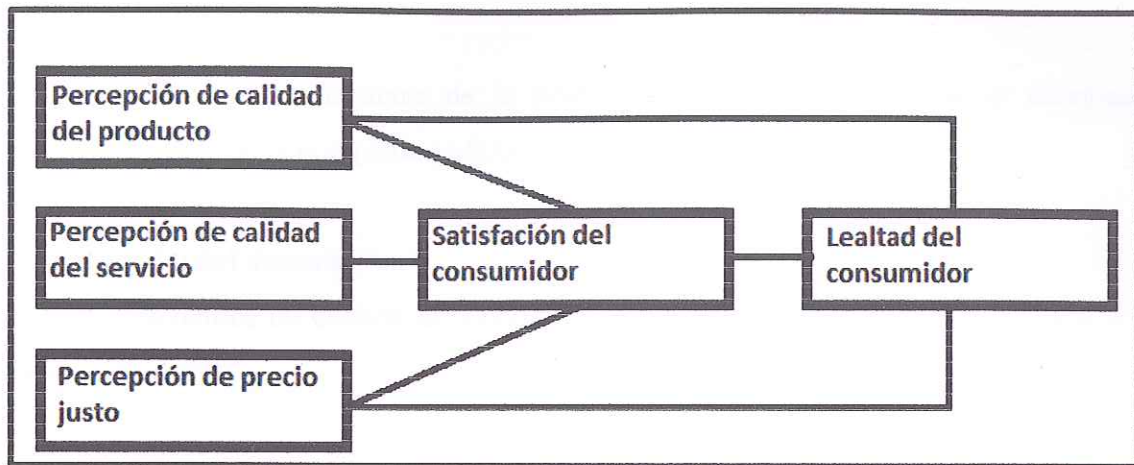
Para Chiavenato, de acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización.

“La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción. (Chiavenato, Idalberto, 2011 p.204)

1.2.1.7 Diseño y administración de procesos de servicio

Lovelock (2009), indica que el diseño de los procesos de servicio representa el método y el orden de funcionamiento de los sistemas de gestión del servicio, se refiere a la forma como se vinculan para implementar en la propuesta de valor que se ha ofrecido a los clientes. En los servicios de alto contacto, los clientes constituyen parte integral de la operación y se entran inmersos como parte del proceso formando su experiencia del servicio. Los procesos que se encuentran mal diseñados incomodan a los clientes porque habitualmente resultan en una prestación de servicio pesado, frustrante y de mala calidad, por este motivo, los procesos inadecuados imposibilitan que el personal que atiende a los clientes realice un excelente trabajo, lo cual conduce a una baja productividad y un mayor riesgo de errores en el servicio (Lovelock, 2009).

Gráfico No. 2 Modelo de Lén Ti Bei



Fuente: (Chiao, 2001), citado en Trujillo, Andrea. (2011)

Una investigación reveladora (Chia-Yu & Chih-Hon Chang, 2005) , estudió que la satisfacción global del consumidor está en estrecha relación con la calidad percibida, la cual a su vez tiene relación con el nivel de quejas y la lealtad del consumidor.

(Trujillo, 2011), concluye que hoy más que nunca, un gran número de consumidores muestran grandes niveles de insatisfacción con la calidad de una gran parte de los servicios que consume. Por tal razón, se ha exhortado que se requiere medir la calidad de los servicios a partir de la visión del consumidor, dependiendo de la atención del sector de la actividad del cual se maneje y el ambiente sociocultural al cual se vincule. De acuerdo a esto, se considera que las empresas logren la rentabilidad y satisfacción al cliente al tomar una estrategia adecuada desde la dirección de los colaboradores y los procesos adecuados hasta llegar a cumplir las metas propuestas.

1.2.2 Marco Conceptual

Los términos más relevantes de la investigación se definirán según el diccionario administrativo de la compañía (ABACO NET GROUP, 2015):

Evaluación del desempeño:

“Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades”.

Estrategia:

“Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos”.

Administración por objetivos:

“Sistema administrativo, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de objetivos organizacionales e individuales”.

Sistema:

“Conjunto de partes que operan con interdependencia para lograr objetivos comunes”, en un proceso permanente y acumulativo que permite obtener conocimiento a partir de nuestra experiencia de acción en una realidad específica.

CAPITULO 2. MÉTODO

2.1 Metodología general

2.1.1 Investigación Descriptiva

Según indica (Bernal, 2010, pág. 110), “En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que va a realizarse. La elección o selección del tipo de investigación depende, en alto grado, del objetivo del estudio del problema de investigación y de las hipótesis que se formulen en el trabajo que se va a realizar”.

Se utilizará el método descriptivo para identificar la situación actual de la empresa, en la cual no se ha evaluado al personal de Postventa en Autofrancia C.A., donde se realizará una encuesta a la población señalada y se procederá con la recolección de información que deberá tomarse en cuenta para diseñar el proceso y evaluar al personal de servicio.

2.1.2 Modalidad de la investigación

La investigación también es de tipo documental, según (Bernal, 2010, pág. 111), “La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio”.

Se basa en el análisis de datos, obtenidos como fuente de información de autores como Chiavenato, Idalberto y Mondy, que aportan al tema propuesto de forma precisa.

Se apoyará en la investigación de campo, que es un proceso sistemático y racional que le permita al investigador recolectar los datos en forma directa del área de estudio, con el propósito de explicar las causas y consecuencias del problema planteado, y así ofrecer posibles soluciones en un corto tiempo.

2.1.3 Método de la investigación

Método Inductivo: El método inductivo según (Bernal, 2010, pág. 59), indica que se debe “obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general”.

Permitirá que por medio de las observaciones en las funciones realizadas por el personal de Postventa de Autofrancia C.A., se obtenga información para elaborar los factores para evaluar el desempeño del personal, con el objetivo de lograr procesos adecuados.

Método Sintético: Integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad.

Se aplicará para analizar el método de evaluación del desempeño y sus factores para la aplicación en la organización.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO

2.1.4 Población y muestra

“La población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se quiere hacer inferencia”, (Bernal, 2010, p. 160).

El universo es de 26 empleados de atención al cliente en el área de Postventa AutoFrancia C.A., se considera la información de cada uno de los colaboradores para obtener datos reales referentes al tema de la propuesta:

Tabla No 1. Personal que labora en la Postventa Autofrancia C.A.

#	COLABORADORES AUTOFRANCIA C.A.	CARGO	# Colaboradores	ÁREA
1	IVAN HERNADEZ	ASESOR DE SERVICIO TALLER	2	MECÁNICA
2	ORLY CAMPAÑA	ASESOR DE SERVICIO TALLER		MECÁNICA
3	CRISTIAN GUSHA	AUXILIAR DE TALLER	1	MECÁNICA
4	JOSE LIGNIA	CONSEJERO TECNICO	1	MECÁNICA
5	ANGEL CUEVA	CONTROLADOR DE TALLER	2	MECÁNICA
6	MARCO PICO	CONTROLADOR DE TALLER		MECÁNICA
7	PAMELA CHILUISA	OPERADORA ASISTENTE POSTVENTA	1	MECÁNICA
8	DIEGO VALLE	TÉCNICO A	4	MECÁNICA
9	DIERGO VIERA	TÉCNICO A		MECÁNICA
10	JAIME ORTEGA	TÉCNICO A		MECÁNICA
11	JHONATHAN CHICAIZA	TÉCNICO A		MECÁNICA
12	EDUARDO AMADOR	TÉCNICO C	3	MECÁNICA
13	FRANCISCO ROSALES	TÉCNICO C		MECÁNICA
14	JOSE LUIS PICO	TÉCNICO C		MECÁNICA
15	GEOVANY PULIDO	AUXILIAR DE ENDEREZADOR	1	PINTURA
16	MAURICIO MARCILLO	CONTROLADOR TALLER PINTURA	1	PINTURA
17	GERARDO BUITRIAGO	ENDEREZADOR	1	PINTURA
18	EDISON SANCHEZ	PREPARADOR DE PINTURA	1	PINTURA
19	PAOLA NORIEGA	GERENTE POSTVENTA	1	POSTVENTA
20	ROBERTO VASQUEZ	SUPERVISOR DE POSTVENTA	1	POSTVENTA
21	ANGEL TORRES	ASESOR DE REPUESTOS TALLER	2	REPUESTOS
22	JOSE OLMOS	ASESOR DE REPUESTOS TALLER		REPUESTOS
23	LEONARDO PINTO	ASESOR REPUESTOS MOSTRADOR	1	REPUESTOS
24	ERNESTO NARVAEZ	ASESOR REPUESTOS TALLER	1	REPUESTOS
25	JORGE NOBOA	BODEGUERO	1	REPUESTOS
26	GUSTAVO ORELLANA	MENSAJERIA	1	REPUESTOS
		Total	26	

Elaborado por: Autor

2.1.5 Selección de instrumentos de investigación

Los autores Hernández, Fernández y Baptista, expresan que: “En la investigación disponemos de diversos tipos de instrumentos para medir las variables de interés y en algunos casos llegan a combinarse varias técnicas de recolección de los datos”. (Sampieri, 2011).

Para la realización de esta investigación se aplicará la siguiente técnica:

- **Encuesta**

Es el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

La encuesta está orientada a conocer el nivel de conocimiento del tema por parte del personal en la organización, de qué manera están familiarizados con el proceso y los beneficios que les puede generar en su gestión diaria.

2.1.6 Procesamiento de datos

Los datos se procesarán mediante tablas y gráficas, el análisis se realizará tomando en cuenta los niveles de medición de las variables y mediante la estadística descriptiva, las cuales nos permitirán visualizar el comportamiento del personal con respecto a la variable en estudio.

CAPITULO 3. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO

3.1 Recolección y tratamiento de datos

3.1.1 Formulación de la Encuesta

1. ¿Conoce lo que es una “evaluación del desempeño”?

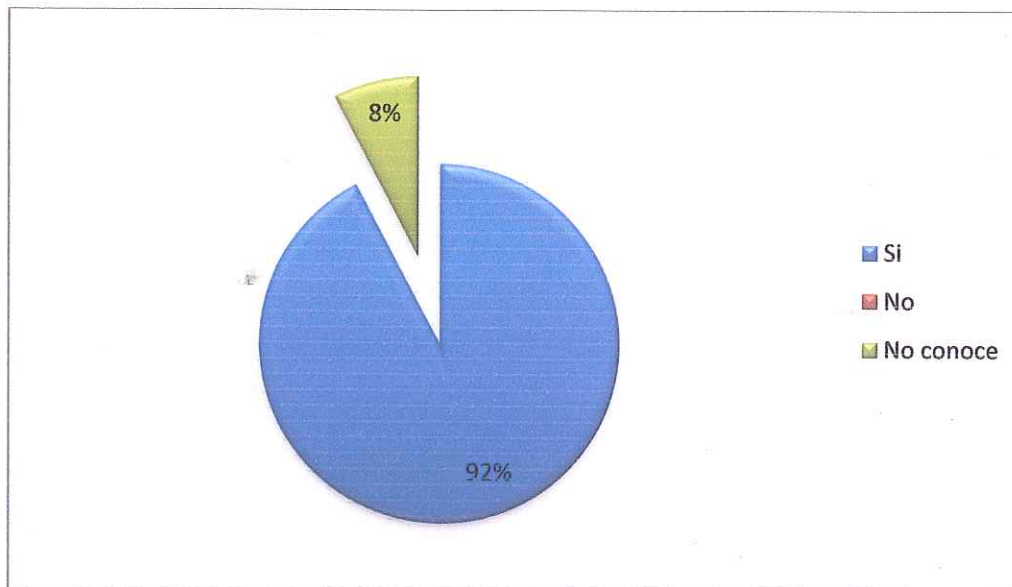
Tabla No. 2 Evaluación del Desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	92%
No	0	0%
No conoce	2	8%
Total	26	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Autor: Xavier Sandoval

Gráfico No. 3 Evaluación del Desempeño



Análisis e Interpretación:

Como se observa en la tabla, el 92% del personal encuestado conoce de que se trata una evaluación del desempeño y que es una herramienta para medir el desempeño que tienen los colaboradores y el compromiso de cumplimiento con las funciones asignadas en la empresa.

De acuerdo a los resultados de esta encuesta, indica que se puede incluir en la empresa el método de evaluación del desempeño y que no representaría dificultad en aceptar una implementación en la organización, debido que no se tomará como un método desconocido que pueda causar resistencia en su aplicación.

2. ¿La empresa evalúa el desempeño de su personal mediante algún método?

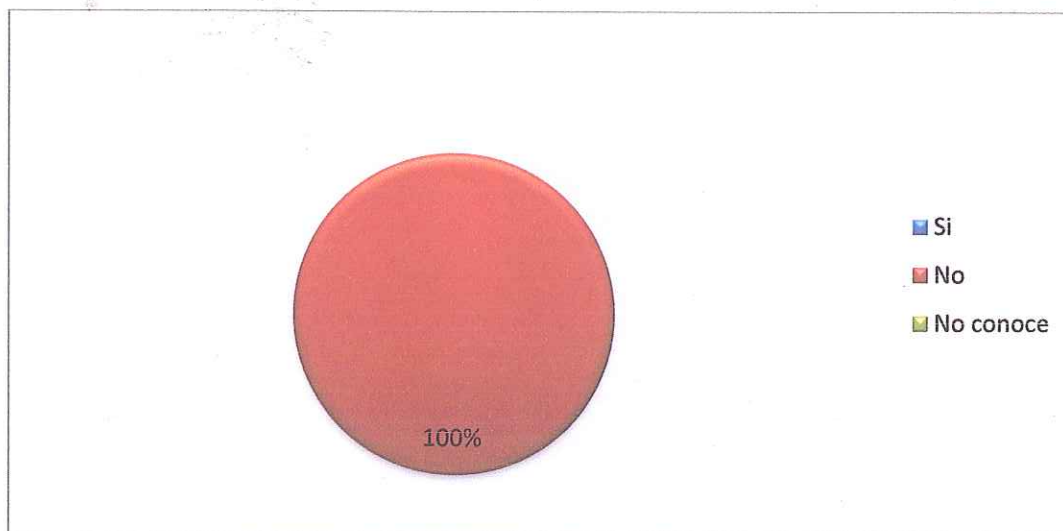
Tabla No. 3 Aplica método Evaluación del Desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	26	100%
No conoce	0	0%
Total	26	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Autor: Xavier Sandoval

Gráfico No. 4 Aplica método Evaluación del Desempeño



Análisis e Interpretación

Como se observa en la tabla que la totalidad del personal encuestado manifiesta que la empresa no evalúa el desempeño mediante ningún método, lo cual genera dificultades para alcanzar las metas organizacionales debido que el personal no tiene parámetros de medición e indicadores que puedan conocer su desarrollo en la empresa.

El trabajo de investigación será de gran ayuda para la empresa y aportará en un método técnico para evaluar al personal; para conocer su desarrollo y habilidades, permitiendo mejorar las funciones que desempeña.

3. ¿Conoce usted las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño?

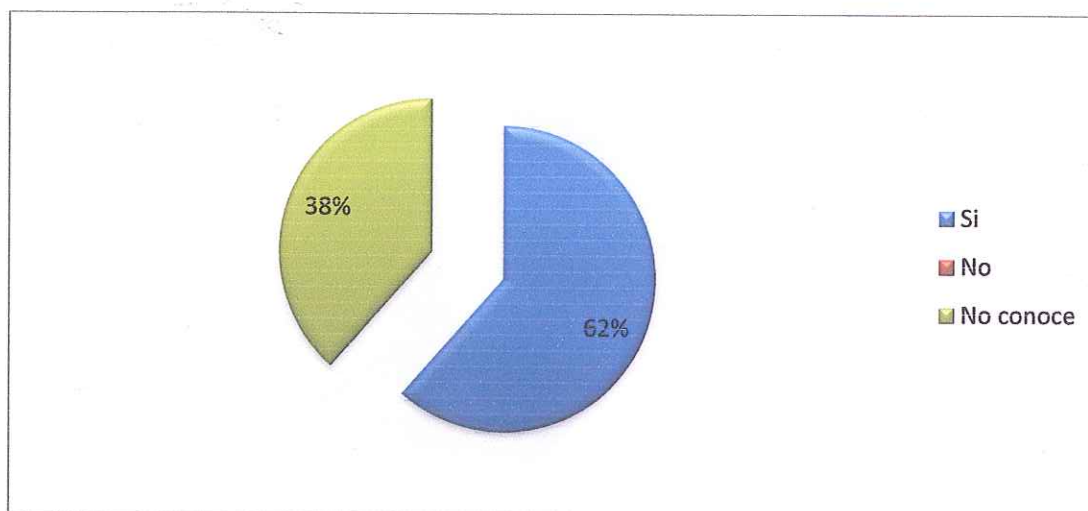
Tabla No. 4 Ventajas y Desventajas de la Evaluación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	62%
No	0	0%
No conoce	10	38%
Total	26	100%

Fuente: Encuestas aplicadas

Autor: Xavier Sandoval

Gráfico No. 5 Ventajas y Desventajas de la Evaluación



Análisis e Interpretación

El 62% del personal de Autofrancia C.A. conoce lo que implica realizar la evaluación del desempeño, pero existe un 38% de los colaboradores que no pueden valorar los beneficios que aportará al trabajo que realiza en su cargo y requieren capacitación de este método al momento de su aplicación.

Al conocer los beneficios o debilidades de la evaluación del desempeño cada colaborador podrá aprovechar las ventajas en las que puede bridar el método de medición, cuidando caer en las debilidades que produce la subjetividad, de esta forma las jefaturas podrán retroalimentar objetivamente al personal y hacer que logren desarrollarse en su cargo.

4. ¿Considera que la evaluación del desempeño mejoraría la productividad de la empresa?

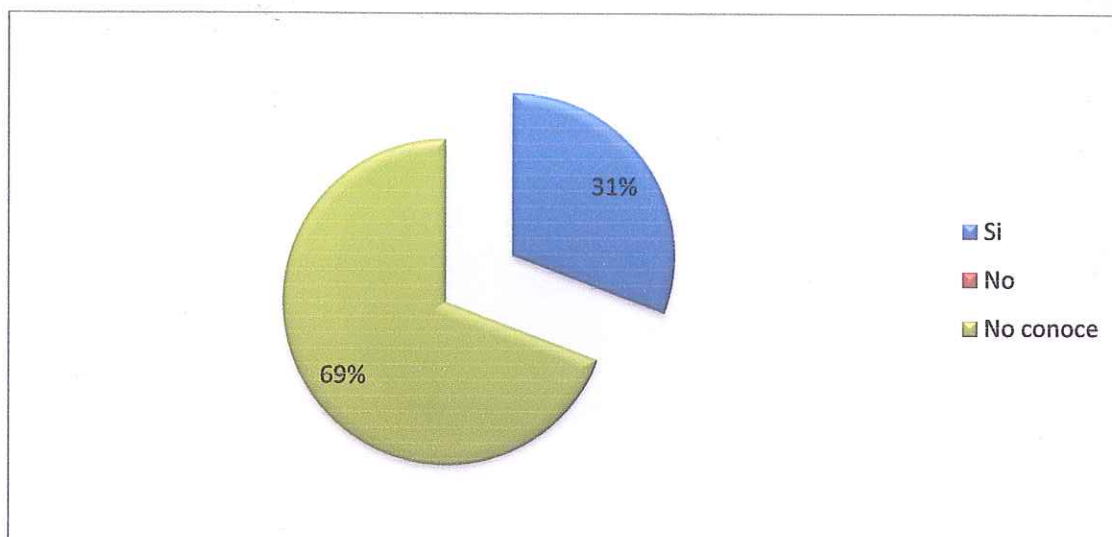
Tabla No. 5 Evaluación desempeño mejora productividad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	31%
No	0	0%
No conoce	18	69%
Total	26	

Fuente: Encuestas aplicadas

Autor: Xavier Sandoval

Gráfico No. 6 Evaluación desempeño mejora productividad



Análisis e Interpretación

En la muestra tomada se puede identificar que el 69% de los encuestados considera que no conoce si su desempeño mejorará con este método de evaluación, el 31% que es la minoría conoce que mejoraría su desempeño al retroalimentar de información para generar planes de mejora y alcanzar los objetivos planteados.

Al no tener una evaluación del desempeño en la empresa, más de la mitad del personal no considera que mejoraría la productividad en la empresa, por tal motivo al implementar el método de evaluación se debe explicar de dónde provienen los parámetros de medición y cómo influyen en la productividad del área que desempeña sus funciones.

5. ¿Le gustaría que su jefe inmediato y usted realicen su evaluación del desempeño conjuntamente?

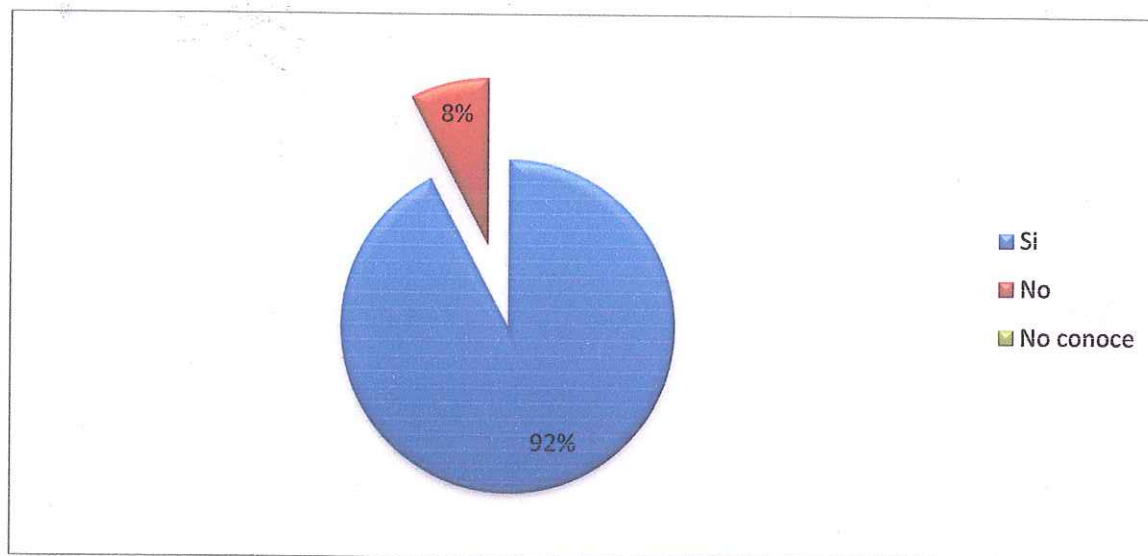
Tabla No. 6 Recibir retroalimentación de sus funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	92%
No	2	8%
No conoce	0	0%
Total	26	

Fuente: Encuestas aplicadas

Autor: Xavier Sandoval

Gráfico No. 7 Recibir retroalimentación de sus funciones



Análisis e Interpretación

Se observa en gráfico que el 92% del personal encuestado indica que, si ayudaría su jefe inmediato le de soporte en la gestión que realiza, existe en la empresa la predisposición del personal por recibir guía y está consciente de que debe ser evaluado como el mejor modo de alcanzar los objetivos en general.

Al obtener estos resultados en la encuesta, la totalidad del personal está de acuerdo con un método de evaluación jefe-colaborador, en los 2 casos que indicaron que no requieren retroalimentación de sus funciones, puede significar que no existe buena relación con su jefe y no considera beneficioso este método, esta situación indica que el trabajo presentado de investigación ayudará a mantener una buena relación laboral jefe-colaborador.

6. ¿Le interesaría conocer los resultados que se obtengan luego de evaluar su desempeño?

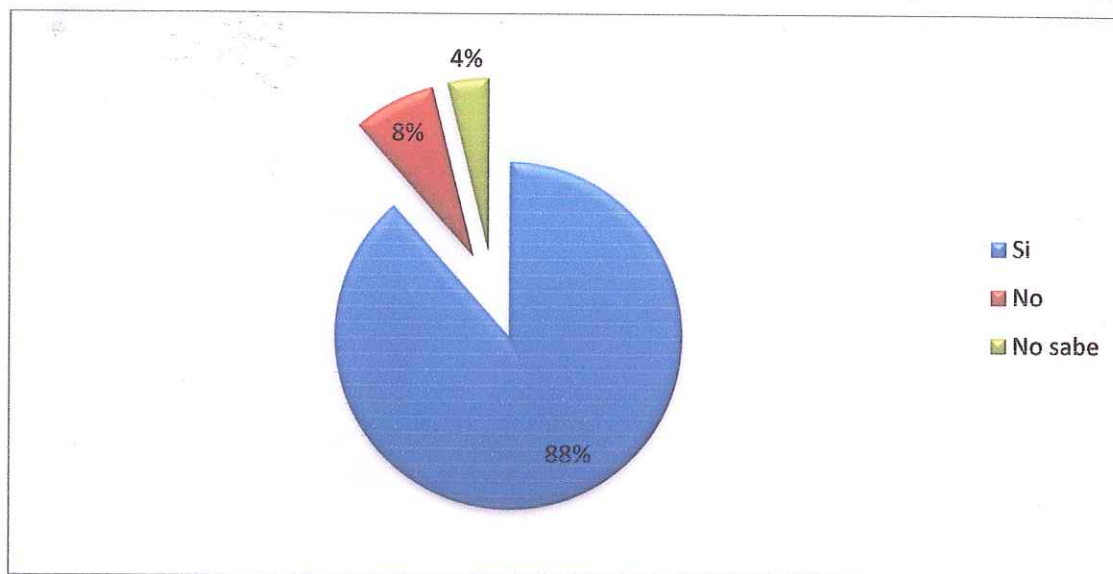
Tabla No. 7 Resultados de evaluación del desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	88%
No	2	8%
No sabe	1	4%
Total	26	

Fuente: Encuestas aplicadas

Autor: Xavier Sandoval

Gráfico No. 8 Resultados de evaluación del desempeño



Análisis e Interpretación

Se muestra en tabla que el 88% del personal está de acuerdo en conocer sus resultados de la evaluación del desempeño, debido que los resultados obtenidos derivan de la gestión diaria que realizan en sus funciones, de esta forma puedan enfocar sus esfuerzos en los factores que se evalúa.

Podemos notar que para casi la totalidad del personal encuestado es importante conocer como realizó su gestión; esto da a notar que las personas cada día son más competitivas y desean mejorar.

7. ¿Si su evaluación del desempeño es baja, le interesaría ser capacitado para mejorar sus funciones?

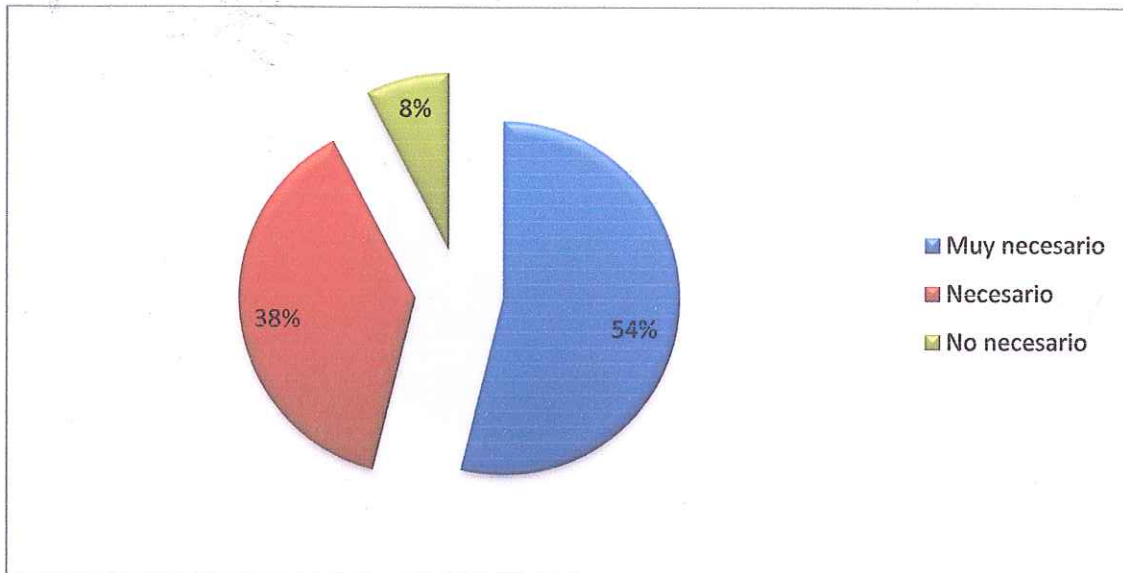
Tabla No. 8 Capacitación para mejora de funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Muy necesario	14	54%
Necesario	10	38%
No necesario	2	8%
Total	26	

Fuente: Encuestas aplicadas

Autor: Xavier Sandoval

Gráfico No. 9 Capacitación para mejora de funciones



Análisis e Interpretación

El personal según la muestra tomada indica que el 54% del personal está muy interesado en ser capacitado de acuerdo a las necesidades que requiera desempeñar su función, además en la empresa el conocimiento técnico que obtiene debe ser reconocido cuando el jefe inmediato evalúe su desempeño con parámetros o factores conocidos por el colaborador.

La empresa cuenta con descriptivos detallados para cada cargo del puesto de trabajo que existe en la Postventa, detallando sus responsabilidades y funciones asignadas para su cumplimiento.

8. ¿Estaría de acuerdo con que la empresa evalúe su desempeño mensualmente formando parte de su remuneración variable?

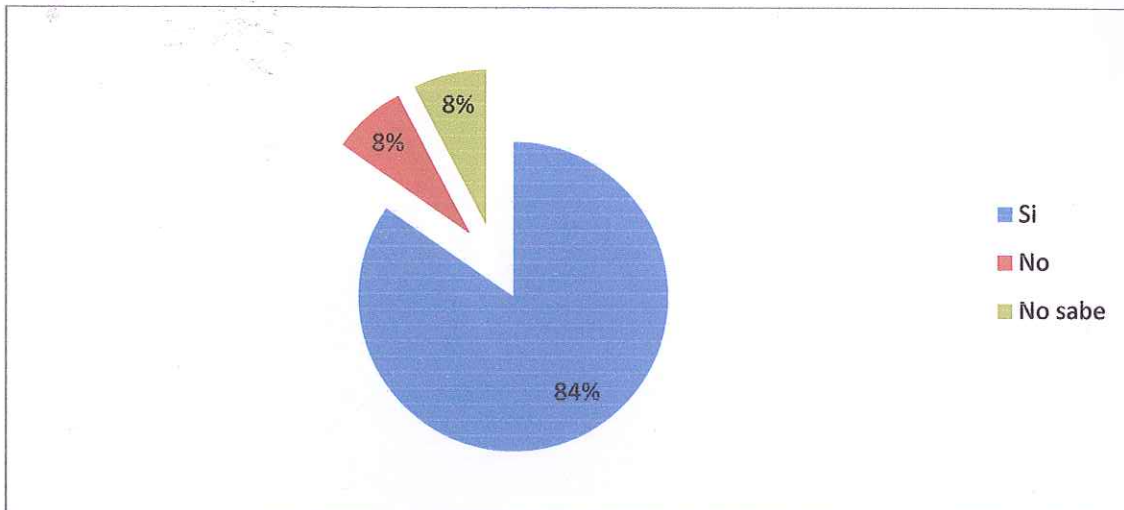
Tabla No. 9 Evaluación periódica del desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	22	84%
No	2	8%
No sabe	2	8%
Total	26	

Fuente: Encuestas aplicadas

Autor: Xavier Sandoval

Gráfico No. 10 Evaluación periódica del desempeño



Análisis e Interpretación

Según encuesta se evidencia que el 84% del personal está de acuerdo el realizar la evaluación del desempeño de forma mensual, debido que va relacionado con el pago de su remuneración.

Lo que se propone en este trabajo de investigación es que la retroalimentación debe realizarse mensualmente para que los objetivos de la organización se cumplan según los planes estratégicos planteados por las gerencias, de esta forma se pueden establecer objetivos alcanzables a corto, mediano y largo plazo.

La remuneración variable es parte del componente salarial del personal en Autofrancia, pero actualmente no se la realiza con una evaluación del desempeño, solo se toma en cuenta como medición el nivel de facturación del área de negocio.

9. ¿Le gustaría que se evalúe el desempeño mediante un método sencillo, práctico y fácil de ser aplicado; como es el Método de escalas gráficas?

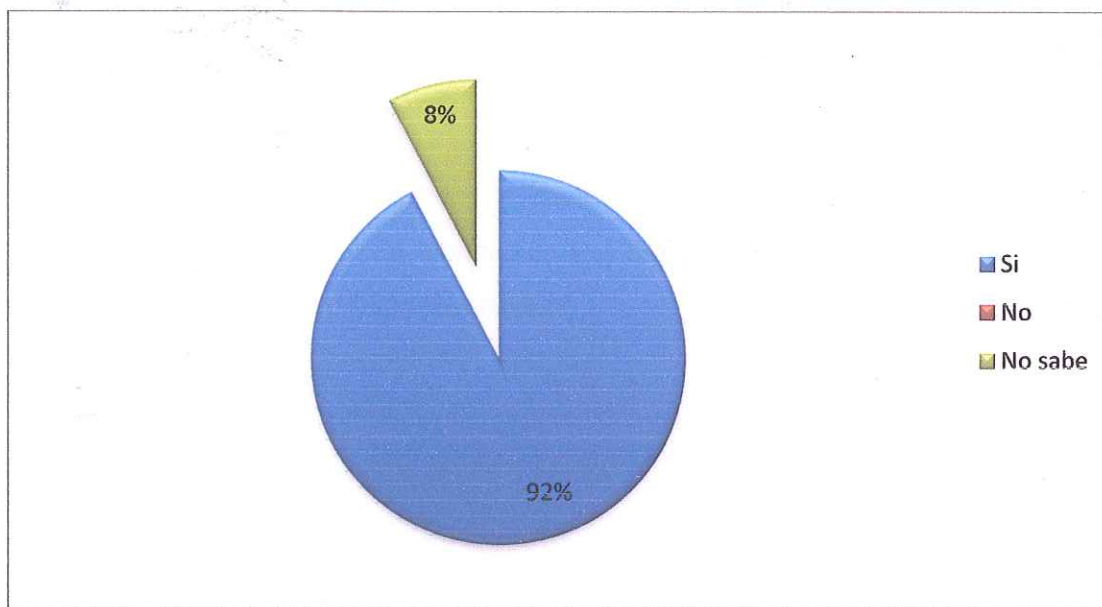
Tabla No. 10 Método para evaluar el desempeño

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	92%
No	0	0%
No sabe	2	8%
Total	26	

Fuente: Encuestas aplicada

Autor: Xavier Sandoval

Gráfico No. 11 Método para evaluar el desempeño



Análisis e Interpretación

La encuesta evidencia que el 92% del personal conoce que una herramienta de medición con escalas fáciles de comprender, puede ser ventajosa tanto para el colaborador que evalúa como para los evaluados, al reducir las metas a resultados con expresiones numéricas puede significar un método sencillo para aplicar, pero se debe tener cuidado en distorsiones en los resultados al momento de evaluar.

La totalidad de los encuestados dice que sí (Escalas Gráficas), por lo tanto, el método de escalas gráficas es una de las herramientas más fáciles de aplicar y de entender la información que contiene, de esta forma para evaluar el desempeño resulta muy útil.

Tabla No. 11 Cuadro consolidado de los resultados encuesta Autofrancia C.A.

DETALLE	Si	Porcentaje	No	Porcentaje	Total
1. ¿Conoce lo que es una "evaluación del desempeño"?	24	92%	2	8%	26
2. ¿La empresa evalúa el desempeño de su personal mediante algún método?	0	0%	26	100%	26
3. ¿Conoce usted las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño?	16	62%	10	38%	26
4. ¿Considera que la evaluación del desempeño mejoraría la productividad de la empresa?	8	31%	18	69%	26
5. ¿Le gustaría que su jefe inmediato y usted realicen su evaluación del desempeño conjuntamente?	24	92%	2	8%	26
6. ¿Le interesaría conocer los resultados que se obtengan luego de evaluar su desempeño?	23	88%	3	12%	26
7. ¿Si su evaluación del desempeño es baja, le interesaría ser capacitado para mejorar sus funciones?	14	54%	12	46%	26
8. ¿Estaría de acuerdo con que la empresa evalúe su desempeño mensualmente formando parte de su remuneración variable?	22	85%	4	15%	26
9. ¿Le gustaría que se evalúe el desempeño mediante una forma sencilla, práctica y fácil de ser aplicada; como es el Método de escalas gráficas?	24	92%	2	8%	26
Totales	155	66%	79	34%	234

Elaborado por: Autor

En base a los resultados obtenidos se puede notar que el personal de Autofrancia C.A., ya tiene conocimiento como una evaluación del desempeño es ejecutada con un 92% del personal encuestado y un 8% lo desconoce.

La empresa no está ejecutando ninguna evaluación del desempeño debido que obtuvo el 0% en la encuesta.

Con referente al ejecutar la evaluación de desempeño en la empresa y que sirva como una herramienta útil al personal, el 62% de los encuestados lo consideró como ventajosa y el 38% restante piensa que hay desventajas.

El 69% del personal encuestado tiene un comportamiento escéptico de que la evaluación del desempeño pueda mejorar la productividad del personal que labora en el concesionario y solo un 31% considera que si es efectivo para aumentar la productividad del trabajo.

En el ambiente laboral se observa en encuesta que puede mejorar la relación entre jefaturas y colaboradores, debido que el 92% del personal acepta ser evaluado por su jefe inmediato, mientras un 8% lo considera no oportuno.

Al momento de reunirse con el personal para indicar los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño considera el 88% importante que su jefe inmediato retroalimente la gestión realizada y se encuentra un 12 % no está de acuerdo.

Referente a las necesidades de capacitación; al ser evaluado y sus resultados sean bajos, el 54% desea que se otorgue la posibilidad de acceder a capacitación para mejorar sus funciones y un 46% indica que no es necesario, lo cual se detecta que se requiere una herramienta de evaluación del desempeño con factores específicos de sus funciones que realiza en la empresa para capacitar en un tema de interés que ayude al colaborador en sus operaciones diarias.

Se evidencia que el 84% del personal encuestado está de acuerdo con ser evaluado mensualmente, para lograr cumplir con las metas del área y corregir los errores o problemas que genere la operación del personal, un 16% de los colaboradores no sabe, debido que no ha sido evaluado de esta forma.

Con referencia a medir el desempeño con el método de escalas gráficas, el 92% calificó de forma positiva por ser una forma sencilla para comprender los resultados obtenidos y un 8% opinó que no sabe.

PROPUESTA

3.2 Presentación y análisis de resultados.

ELABORACION DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO.

3.2.1 Presentación

Considerando que el talento humano es importante en el éxito de las organizaciones, las cuales son sistemas abiertos e interactúan con el entorno, por lo tanto, cumplen una función técnica y social; la cual requiere que las personas que laboran en Autofrancia C.A. se desarrollen alcanzando sus objetivos, mediante un equipo eficiente y eficaz que desarrolle sus habilidades y capacidades.

Para el logro del desarrollo del personal es necesario que la empresa cuente con el proceso para evaluar el desempeño, con un instrumento que permita medir su operación, el propósito es lograr retroalimentar las acciones que realiza el personal y determinar específicamente que deberá corregir, de esta forma asegurar un continuo mejoramiento de las actividades que se cumplen en la empresa.

El proceso de evaluación se volverá participativo, debido a la interacción entre las jefaturas y colaboradores será cada vez mayor, lo cual permitirá que exista una buena relación de trabajo en equipo, que permitirá el avance de la empresa.

3.2.2 Justificación

Al no contar con un método de evaluación del desempeño en Autofrancia C.A. la propuesta se basa en lograr implementar una valoración sistemática del desempeño de cada persona por medio de la evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas, para lograr desarrollar a los colaboradores de acuerdo a las necesidades reales de capacitación que se requiera, midiendo sus fortalezas y debilidades, de esta forma incrementar el compromiso con la filosofía y valores de la empresa.

Atraves de la evaluación del desempeño por escalas gráficas se dispondrá de la información necesaria que requiere la gerencia para tomar la decisión de promover al personal, localizar problemas de supervisión y se dispondrá de una herramienta para remunerar al colaborador de forma objetiva y justa con la aplicación de programas de la administración de talento humano.

3.3 Objetivos de propuesta

3.3.1 Objetivo General

Elaborar un método de evaluación del desempeño que sirva como herramienta para mejorar los resultados de gestión del personal de servicio al cliente en la post-venta de Autofrancia, su capacitación y logro de los objetivos de la organización e individuales.

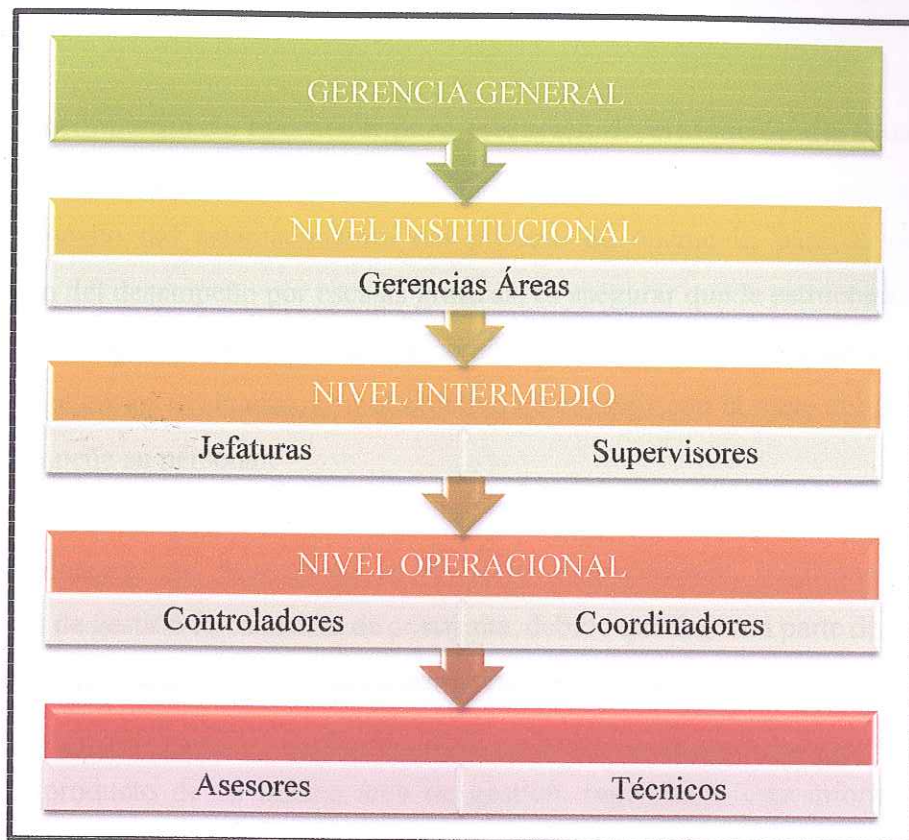
3.3.2 Objetivos Especificos

- Diseñar un procedimiento estándar para la evaluación del desempeño al personal de Autofrancia C.A.
- Contar con un método sistémico, para medir el nivel de desempeño del personal de servicio de la Postventa de acuerdo a los factores de desempeño que se utilizan en cada área de postventa.
- Contar con una herramienta para determinar los planes de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo a sus debilidades y fortalezas para mejorar el desempeño, retroalimentando la gestión realizada por el colaborador.

3.4 Propuesta de estructura por segmentación ocupacional de evaluadores.

En la siguiente tabla se indica en síntesis los niveles jerárquicos contemplados y procesos que desarrolla en el área de Postventa de Autofrancia C.A.:

Gráfico No. 12 Estructura evaluadores área Postventa C.A.



Elaborado por: Autor

- **Nivel institucional**

Se evalúa a niveles directivos con cargos de Gerencias, los procesos que desarrolla son estratégicos en la empresa.

- **Nivel intermedio**

Se encuentra conformado por los niveles administrativos y de negocio, que corresponden en la estructura jefaturas y analistas, se ejecutan procesos de desarrollo planes y de control.

- **Nivel operacional**

En el nivel operacional se encuentran los cargos que realizan el proceso de apoyo como son los Controladores de taller, Asesores, técnicos, bodegueros, operadores telefónicos.

3.4.1 Procedimiento de operación para ejecución de evaluación del desempeño según método de escalas gráficas.

El propósito del establecimiento del proceso de operación para la ejecución de la evaluación del desempeño por escalas gráficas, es asegurar que la estructura organizacional de postventa apoye con cada jefatura como evaluador de sus subalternos, los cuales se transforman en los evaluados, con el objetivo de cumplir con la meta del puesto y del área que desempeña su personal.

La evaluación del desempeño se realizará mensualmente, conforme se generen los resultados de gestión de cada área de postventa, debido que formará parte de la remuneración variable del personal; según encuesta realizada existe la aceptación de los colaboradores, en donde los resultados de los factores de desempeño se obtendrán cada mes teniendo en cuenta que será producto de su misma área de gestión, registrando esta información por cada jefatura.

La característica principal de evaluar mensualmente, es la oportunidad que se tiene para ir formando al colaborador constantemente y no esperar que pase mucho tiempo para dar retroalimentación, lo cual permitirá elevar la eficiencia del personal corrigiendo las fallas que se puedan presentar, haciendo que los resultados de la operación se mantengan en su óptimo nivel.

Independientemente de la naturaleza del trabajo que tenga cada área que desarrolla el personal bajo su mando, se plantea el siguiente procedimiento para aplicar el método de escalas gráficas para lograr que los factores de desempeño que se plantean, sean descendidos a toda la estructura organizacional del área de postventa de la siguiente forma: (Anexo flujo grama)

Fase I. Obtención de los resultados mensuales de desempeño del área.

Cada mes en el área de postventa se generan resultados de la operación que realiza el personal, de esta forma se obtiene los indicadores de gestión que marcan el nivel de cumplimiento según las metas propuestas.

1. COORDINADOR DE OPERACIONES

Cada tercer día del mes se ingresa en el archivo compartido los resultados de los indicadores de gestión de cada área de postventa del mes anterior, los reportes se obtienen por sistema informático de la empresa.

2. DESARROLLO HUMANO

COORDINADOR DE COMPENSACIONES

Solicita los resultados de las evaluaciones para generar los valores que corresponden a los colaboradores de cada área, máximo hasta fecha tope 15 días laborables de cada mes.

3. POSTVENTA

EVALUADOR

Preparan la evaluación de desempeño por escalas gráficas colocando en el formato propuesto de la hoja electrónica los datos de cada subalterno que tienen asignado evaluar, tomando la información que se prepara en el paso 1.

Fase II. Revisión de resultados de los factores de desempeño de cada área de postventa junto con los colaboradores evaluados.

Los resultados de los factores de desempeño son generados por la propia operación de cada área, de esta manera el evaluado tiene la oportunidad de analizar junto a su jefe, los resultados de la gestión y lograr en las funciones que realiza un mejoramiento continuo.

4. POSTVENTA

EVALUADOR

Genera reunión mensual para revisar con el colaborador los resultados obtenidos de acuerdo a la evaluación del desempeño y evolución de tareas propuestas.

5. POSTVENTA

EVALUADOR

Se realiza la evaluación del desempeño por escalas gráficas con el colaborador y de acuerdo a los resultados obtenidos de los factores de desempeño, se analiza y determina las nuevas asignaciones o planes de acción a realizar.

6. POSTVENTA

COLABORADOR-EVALUADO

Se retroalimenta de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño por escalas gráficas, por los factores de desempeño de la gestión realizada en su área y funciones asignadas.

Fase III. Enviar hoja electrónica con los resultados de la evaluación del desempeño por escalas gráficas al área de Recursos Humanos y Gerencia de postventa.

7. POSTVENTA

EVALUADOR

Enviar vía correo electrónico al área de Desarrollo Humano; a la Coordinadora de pagos y compensaciones la evaluación del desempeño por escalas gráficas; realizada con el colaborador con los resultados obtenidos, que será parte de la remuneración variable mensual que percibe el colaborador y se envía a la Gerencia de Postventa una copia del correo electrónico para conocimiento de la gestión que realiza el personal del área a cargo.

8. POSTVENTA

GERENCIA DE POSTVENTA

Gerencia de postventa revisa mensualmente en conjunto con cada jefatura casos de colaboradores con bajo rendimiento (deficiente y malo), que resultaron de las evaluaciones del desempeño realizadas, para apoyar los planes generados por cada jefe inmediato o realizar correctivos en los procesos de operación del área.

9. DESARROLLO HUMANO

COORDINADORA DE COMPESACIONES

Se procede con la elaboración de la nómina de remuneración al personal de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño por escalas gráficas enviados por los evaluadores. De acuerdo al porcentaje obtenido va relacionado proporcionalmente el valor de remuneración variable que perciben los colaboradores como parte de su sueldo.

10. DESARROLLO HUMANO

COORDINADORA DE COMPESACIONES

En caso de que existan evaluaciones del desempeño con calificaciones reportadas por el evaluador "malo o deficiente", que se repitan en el colaborador por un periodo de 3 meses seguidos, se envía resultados a la Coordinadora de Bienestar social para que proceda reuniéndose con el colaborador y analizar su rendimiento de acuerdo a los factores de desempeño que tenga asignado en su evaluación.

11. DESARROLLO HUMANO

COORDINADORA DE COMPESACIONES

Pago de salarios acordes a cada colaborador de la empresa, tomando en cuenta lo correspondiente a la evaluación del desempeño por escalas gráficas enviado por cada jefatura (evaluador) y que es parte de la remuneración variable, sumado al sueldo base que tiene cada empleado de la empresa.

Fase IV. Análisis de gestión del Colaborador en sus funciones asignadas.

12. DESARROLLO HUMANO

COORDINADORA DE BIENESTAR SOCIAL

En base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y con la condición mencionada en el punto 10, se reúne con colaborador para verificar novedades externas o internas de la empresa que afecten el desempeño.

13. POSTVENTA

EVALUADOR

Cada año se realiza una revisión de los resultados, tomando en cuenta las calificaciones obtenidas en las evaluaciones del desempeño mensuales realizadas al colaborador, de esta forma se podrá determinar cómo ha evolucionado el colaborador durante todos los meses del año.

14. POSTVENTA

EVALUADOR

Generar el formato de diagnóstico de necesidades de capacitación con las recomendaciones según análisis de evaluaciones del desempeño, se genera plan de acción, (formato de diagnóstico en Anexo 3).

15. POSTVENTA

COLABORADOR-EVALUADO

Según recomendaciones del jefe inmediato, acuerda seguir el plan de acción propuesto que requiere realizar, con los plazos de cumplimiento determinados para cada acción que serán aplicados en su mejoramiento.

16. POSTVENTA

EVALUADOR

Entrega a Coordinador de bienestar social el diagnóstico de la necesidad de capacitación con plan de acción realizado con el colaborador, para hacer el seguimiento de la evolución de los temas propuestos con el jefe inmediato, verificando de esta forma si requiere personal necesario para ejecutar la capacitación específica.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO

Tabla No. 12 Esquema procedimiento evaluación del desempeño por escalas gráficas

	FASE I	FASE II	FASE III	FASE IV
	Obtención Resultados Mensuales	Revisión resultados Factores de desempeño	Envío resultados de Evaluación de desempeño	Análisis gestión Colaborador
Coordinador Operaciones	Paso 1. Cada tercer día del mes se ingresa en el archivo compartido los resultados de los indicadores de gestión de cada área de postventa del mes anterior, los reportes se obtienen por sistema informático de la empresa.			
Evaluador	Paso 3. Preparan la evaluación de desempeño por escalas gráficas colocando en el formato propuesto de la hoja electrónica los datos de cada subalterno que tienen asignado evaluar, tomando la información que se prepara en el paso 1.	Paso 4. Genera reunión mensual para revisar con el colaborador los resultados obtenidos de acuerdo a la evaluación del desempeño y evolución de tareas propuestas.	Paso 7. Enviar vía correo electrónico al área de Desarrollo Humano; a la Coordinadora de pagos y compensaciones la evaluación del desempeño por escalas gráficas; realizada con el colaborador con los resultados obtenidos, que será parte de la remuneración variable mensual que percibe el colaborador y se envía a la Gerencia de Postventa una copia del correo electrónico para conocimiento de la gestión que realiza el personal del área a cargo.	Paso 13. Cada año se realiza una revisión de los resultados, tomando en cuenta las calificaciones obtenidas en las evaluaciones del desempeño mensuales realizadas al colaborador, de esta forma se podrá determinar cómo ha evolucionado el colaborador durante todos los meses del año.
		Paso 5. Se realiza la evaluación del desempeño por escalas gráficas con el colaborador y de acuerdo a los resultados obtenido de los factores de desempeño, se analiza y determina las nuevas asignaciones o planes de acción a realizar.		Paso 14. Generar el formato de diagnóstico de necesidades de capacitación con las recomendaciones según análisis de evaluaciones del desempeño, se genera plan de acción
				Paso 16. Entrega a Coordinador de bienestar social el diagnóstico de la necesidad de capacitación con plan de acción realizado con el colaborador, para hacer el seguimiento de la evolución de los temas propuestos con el jefe inmediato, verificando de esta forma si requiere personal necesario para ejecutar la capacitación
Evaluado		Paso 6. Se retroalimenta de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño por escalas gráficas, por los factores de desempeño de la gestión realizada en su área y funciones asignadas.		Paso 15. Según recomendaciones del jefe inmediato, acuerda seguir el plan de acción propuesto que requiere realizar, con los plazos de cumplimiento determinados para cada acción que serán aplicados en su
Gerencia Postventa			Paso 8. Gerencia de postventa revisa mensualmente en conjunto con cada jefatura casos de colaboradores con bajo rendimiento (deficiente y malo), que resultaron de las evaluaciones del desempeño realizadas, para apoyar los planes generados por cada jefe inmediato o realizar correctivos en los procesos de operación del área.	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> FIN </div>
Coordinador Compensaciones	Paso 2. Solicita los resultados de las evaluaciones para generar los valores que corresponden a los colaboradores de cada área, máximo hasta fecha tope 15 días laborables de cada mes.		Paso 9. Se procede con la elaboración de la nómina de remuneración al personal de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño por escalas gráficas enviados por los evaluadores. De acuerdo al porcentaje obtenido va relacionado proporcionalmente el valor de remuneración variable que perciben los colaboradores como parte de su	
			Paso 10. En caso de que existan evaluaciones del desempeño con calificaciones reportadas por el evaluador "malo o deficiente", que se repitan en el colaborador por un periodo de 3 meses seguidos, se envía resultados a la Coordinadora de Bienestar social para que proceda reuniéndose con el colaborador y analizar su rendimiento de acuerdo a los factores de desempeño que tenga asignado en su evaluación del desempeño.	
			Paso 11. Pago de salarios acordes a cada colaborador de la empresa, tomando en cuenta lo correspondiente a la evaluación del desempeño por escalas gráficas enviado por cada jefatura (evaluador) y que es parte de la remuneración variable, sumado al sueldo base que tiene cada empleado de la empresa.	
Coordinadora Bienestar Social				Paso 12. En base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y con la condición mencionada en el punto 10, se reúne con colaborador para verificar novedades externas o internas de la empresa que afecten el desempeño.

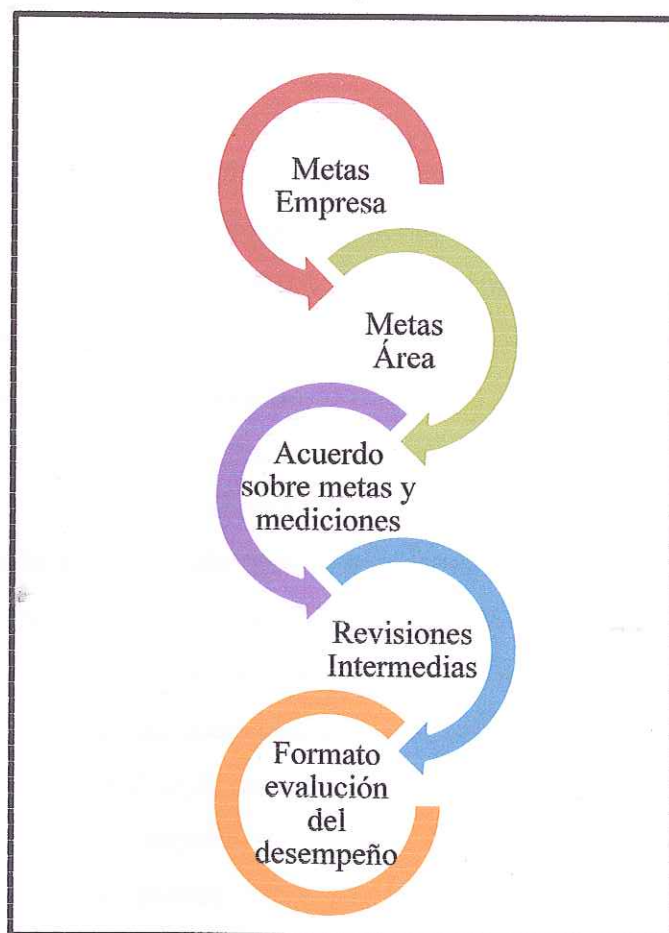
Elaborado por: Autor

3.5 Metodología para creación de factores en la evaluación del desempeño por escalas gráficas.

3.5.1 Propuesta de metodología a implementar

Esta propuesta ofrece a las Gerencias y Jefaturas del área de Postventa del concesionario automotriz Autofrancia C.A. Quito, obtener una serie de factores que logren facilitar de modo objetivo determinar a los colaboradores que requieran capacitación o ameritan estímulos y recompensas monetarias y no monetarias, que pueden ser gestionados de acuerdo a la filosofía Administrativa de la Organización y que deriven de la calificación obtenida en la evaluación del desempeño, sobre el cumplimiento de objetivos organizacionales en las cuales se desenvuelven los colaboradores en la empresa, se ejecuta por medio del jefe inmediato del área responsable a evaluar, para tal efecto se consideró:

Gráfico No. 13 Metodología propuesta para establecer factores en evaluación del desempeño



Elaborado por: Autor

- **Metas Empresa**

Formulación de factores de desempeño que influye directamente en la organización y que cumplen con reforzar las metas estratégicas de la empresa, dependen del apoyo del grupo de trabajo.

- **Metas Área**

Factores de gestión que contribuyen con la calidad de operación de su misma área y que dependen totalmente de la operación directa del colaborador.

- **Acuerdo sobre metas y mediciones**

Actuación y negociación con el gerente en la asignación de medios y recursos, que impactan directamente en la remuneración del colaborador, por lo tanto debe haber una sociabilización de los factores a evaluar y el colaborador logre un conocimiento de cómo se obtiene los resultados, además de saber cómo se relaciona con las tareas que realiza diariamente, haciendo que pueda comprometerse a la consecución de los objetivos fijados conjuntamente y cumplir lo solicitado en las operaciones diarias planteados desde la Gerencia de Postventa.

- **Revisiones intermedias**

Desempeño de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo en las operaciones del personal del área, se publica los resultados generales dentro del periodo de gestión, para lograr corregir las novedades presentadas y brindar retroalimentación para lograr alcanzar las metas planteadas.

- **Formato Evaluación del desempeño**

En la entrevista de evaluación del desempeño, se dispondrá del formato de evaluación por escalas gráficas como instrumento de medición que se realiza al personal; con los resultados definitivos de cada factor planteado para la gestión de acuerdo al cargo y funciones del colaborador, cuyo diseño sea práctico y de aplicación sencilla que requerirá de poco tiempo de evaluación y se la aplique mensualmente. De este resultado se puede identificar la contribución del personal en las operaciones, lo que permitirá desarrollar planes de acción concretos para motivar al cambio de comportamiento si existe circunstancias desfavorables, y en caso de cumplimiento mejorar su remuneración y beneficios con promociones al personal para seguir desarrollándose.

Se propone utilizar el método de escalas gráficas que permitirá evaluar a los miembros de la organización por medio de los factores que se definirán y graduarán según lo especificado en esta propuesta, cumpliendo los objetivos organizacionales y desarrollo profesional del colaborador.

En el proceso de implementación se requiere:

- Secuencia de evaluación inicia desde la dirección
- Soporte del área de Recursos Humanos, compensaciones y bienestar social
- Implementación equipo de evaluadores y establecer factores de medición.

Requerimientos de implementación:

- Ética y valores
- Aplicación directa, se adapta mediante tutela del proceso por jefaturas
- Liderazgo
- Comunicación entre jefes y personal
- Orientación al cliente
- Revisión periódica para mejoramiento continuo

3.5.2 Estrategia para la evaluación del desempeño por escalas gráficas en el concesionario automotriz AUTOFRANCIA C.A.

- Propósito: La evaluación del desempeño en Autofrancia C.A., facilitará, analizar la calidad de los resultados alcanzados en el desempeño laboral, documentar el nivel de gestión laboral alcanzado, identificar las necesidades de superación, mejorar la comunicación y el clima laboral, identificar la satisfacción del trabajo profesional en la empresa, aumentará la objetividad en la toma de decisiones sobre el personal mejorando la calidad de trabajo brindando retroalimentación de su actuación en la empresa.
- Premisas Organizativas: Para la evaluación del desempeño es importante la determinación de los estándares de cada puesto de trabajo de Autofrancia C.A., con los cuales poder evaluar su actuación, creando factores de desempeño acorde a las necesidades organizacionales y de cada puesto de trabajo.

- **Responsabilidad de Ejecución:** La evaluación será realizada por el grupo evaluador, que en este caso se propone que lo realicen los jefes inmediatos de cada área y división de la empresa, Deberá ser independiente de las decisiones que se adopten posteriormente, para no asociar al evaluador como juez.
- **Momentos de la Estrategia:** El análisis de los recursos humanos es clave, la actualización de sus conocimientos, el grado de desarrollo de sus habilidades profesionales y la identificación y solución de problemas, conducta y valores que posee.

Al identificar los diferentes tipos de necesidades, tomando en cuenta las prioridades, posibilidades y recursos existentes, se diseñarán las inspecciones requeridas, estas se agruparán en gestión y de capacitación, posteriormente se planificará y se organizará la realización de implementación.

3.5.3 Propuesta de Factores para evaluación del desempeño por escalas gráficas.

Los factores que se propone aplicar deben coincidir con las estrategias de la organización, y se enfoca en el servicio al cliente y cumplir con las metas operacionales de la empresa, por lo tanto, se crearán factores según el nivel de jerarquía que desempeña el colaborador, los valores de cumplimiento se establecerán con mutua conversación entre jefes y colaboradores.

Los factores creados se considerarán para la aplicación de la evaluación de desempeño por el método de escalas gráficas y se relacionarán de acuerdo a los indicadores de gestión de la propia área, que se extraen de las operaciones y gestiones que realiza cada colaborador y grupo de trabajo.

La metodología a usar debe ser SMART, Específicos, medibles, alcanzables, retadores y temporales.

Para la aplicación de la evaluación del desempeño en Autofrancia se consideró los factores que influyen en cada cargo que existe en el área de Postventa con su respectivo evaluador asignado:

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL
CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO**

50

CARGO A EVALUAR	: GERENTE DE POSTVENTA
JEFE INMEDIATO	: GERENTE GENERAL
NIVEL INSTITUCIONAL	: DIRECCIÓN
LÍDER DE ÁREA	: GERENTE DE POSTVENTA
SUPERVISA A	: SUPERVISOR POSTVENTA

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Cumplimiento de presupuesto de las áreas de negocio asignadas de Postventa
- b. Cumplimiento presupuesto unidades atendidas en mecánica y pintura
- c. Seguimiento gestión ISC (Índice de satisfacción al cliente) mensual.
- d. Cumplimiento POA (plan operativo anual) Postventa- Variables de negocios asignados. (financiero, operativo, personal de la empresa a cargo).
- e. Control inventario de bodega de repuestos.
- f. Desarrollo y cumplimiento de certificaciones de las marcas asignadas

CARGO A EVALUAR	: SUPERVISOR DE POSTVENTA
JEFE INMEDIATO	: GERENTE POSTVENTA
NIVEL INTERMEDIO	: NEGOCIO
LÍDER DE ÁREA	: GERENTE DE POSTVENTA
SUPERVISA A	: CONTROLADOR DE TALLER

- CONTROLADOR DE CHAPA Y PINTURA
- COORDINADOR DE REPUESTOS
- CONSEJERO TÉCNICO
- COORDINADOR OPERACIONES

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Cumplimiento de presupuesto de mecánica
- b. Cumplimiento de presupuesto de chapa y pintura
- c. Cumplimiento de presupuesto venta de repuestos
- d. Cumplimiento presupuesto unidades atendidas en mecánica y pintura
- e. Seguimiento gestión certificación manejo de talleres
- f. Cumplimiento POA (plan operativo anual) Postventa- Variables de Operaciones y personal a cargo.
- g. Desarrollo de equipo de trabajo (planes de acción)

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL
CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO**

51

CARGO A EVALUAR	:	CONTROLADOR DE TALLER MECÁNICA
JEFE INMEDIATO	:	SUPERVISOR DE POSTVENTA
NIVEL OPERACIONAL	:	APOYO
LÍDER DE ÁREA	:	GERENTE DE POSTVENTA
SUPERVISA A	:	ASESORES DE SERVICIO
		▪ ASESOR TÉCNICO
		▪ TÉCNICOS A
		▪ TÉCNICO C
		▪ AUXILIAR DE TALLER

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Mantiene el orden y la limpieza de equipos y Taller (bitácora de mantenimiento y gestión certificación de manejo de talleres).
- b. Mantener eficiencia técnica en los parámetros establecidos.
- c. Control de Inventarios de órdenes de trabajo y evacuación de vehículos
- d. Mantener productividad de su área en los parámetros establecidos.
- e. Generar venta de mano de obra con relación mínimo el 33% de las ventas.
- f. Reuniones con equipo de trabajo 4 reuniones al mes.

CARGO A EVALUAR	:	CONTROLADOR CHAPA Y PINTURA
JEFE INMEDIATO	:	SUPERVISOR POSTVENTA
NIVEL OPERACIONAL	:	APOYO
LÍDER DE ÁREA	:	GERENTE DE POSTVENTA
SUPERVISA A	:	ASESOR DE SERVICIO CHAPA Y PINTURA
		▪ PERITO
		▪ TÉCNICOS ENDEREZADOR
		▪ TÉCNICO PINTOR
		▪ AUXILIAR DE TALLER

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Mantiene el orden y la limpieza de equipos y Taller (bitácora de mantenimiento y gestión certificación de manejo de talleres).
- b. Mantener eficiencia técnica en los parámetros establecidos.
- c. Control de Inventarios de órdenes de trabajo y evacuación de vehículos

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL
CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO**

52

- d. Mantener productividad de su área en los parámetros establecidos.
- e. Generar venta de mano de obra con relación mínimo el 33% de las ventas.
- f. Reuniones con equipo de trabajo 4 reuniones al mes.

CARGO A EVALUAR : COORDINADOR DE REPUESTOS
JEFE INMEDIATO : SUPERVISOR DE POSTVENTA
NIVEL INTERMEDIO : ADMINISTRACIÓN
LÍDER DE ÁREA : GERENTE DE POSTVENTA
EVALÚA A : ASESOR COLISIONES

- ASESOR MOSTRADOR
- ASESOR REPUESTOS TALLER
- BODEGUERO

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Control composición de pedidos aéreos vs. Marítimo Relación 30/70
- b. Manejo meses de stock en bodegas
- c. Cumplimiento de presupuesto venta de repuestos
- d. Mantener certificación de manejo de bodegas
- e. Reuniones con equipo de trabajo 4 reuniones al mes.

CARGO A EVALUAR : CONSEJERO TÉCNICO
JEFE INMEDIATO : SUPERVISOR POSTVENTA
NIVEL OPERACIONAL : APOYO
LÍDER DE ÁREA : GERENTE DE POSTVENTA
EVALÚA A : NINGUNO

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Reducción Índice de reprocesos reparaciones generales.
- b. Reducción índice de satisfacción al cliente (ISC) reparaciones repetidas
- c. Elaboración de informes técnicos a fábrica mínimo 6 al mes.
- d. Soporte a su grupo de trabajo en la parte técnica
- e. Capacitación a personal técnico 1 cada mes

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL
CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO**

53

CARGO A EVALUAR : COORDINADOR DE OPERACIONES
JEFE INMEDIATO : SUPERVISOR POSTVENTA
NIVEL OPERACIONAL : APOYO
LÍDER DE ÁREA : GERENTE DE POSTVENTA
EVALÚA A : NINGUNO

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Entrega de indicadores de operación al personal 2do días Calendario
- b. Actualización y capacitación a personal área postventa
- c. Seguimiento y resultados gestión solicitudes de compras o servicios
- d. Soporte solución de gestión de Asesores.
- e. Asignación temas especiales cumplimiento planes de acción

CARGO A EVALUAR : ASESOR DE SERVICIO TALLER Y COLISIONES
JEFE INMEDIATO : CONTROLADOR
NIVEL OPERACIONAL : APOYO
LÍDER DE ÁREA : GERENTE DE POSTVENTA
EVALÚA A : NINGUNO

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Control de inventario de órdenes de trabajo mensual
- b. Cumplimiento presupuesto de ventas mensual
- c. Manejo indicador de ISC (índice de satisfacción al cliente)
- d. Mantener certificación de servicio al cliente de la marca
- e. Puntualidad en la atención de citas de clientes

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL
CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO**

54

CARGO A EVALUAR : ASESOR TÉCNICO
JEFE INMEDIATO : CONTROLADOR TALLER
NIVEL OPERACIONAL : APOYO
LÍDER DE ÁREA : GERENTE DE POSTVENTA
EVALÚA A : NINGUNO

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Reducción Índice de reprocesos reparaciones generales.
- b. Reducción índice de satisfacción al cliente (ISC) reparaciones repetidas
- c. Elaboración informes técnicos mínimo 4 al mes.
- d. Elaboración de entrevista a cliente con reporte de novedades Unidades totales con novedades/Unidades entrevistadas.
- e. Soporte a su grupo de trabajo en la parte técnica

CARGO A EVALUAR : PERITO
JEFE INMEDIATO : CONTROLADOR CHAPA Y PINTURA
NIVEL OPERACIONAL : APOYO
LÍDER DE ÁREA : GERENTE DE POSTVENTA
EVALÚA A : NINGUNO

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Elaboración de presupuestos de evaluación de daños efectivos al mes (porcentaje aprobación)
- b. Mantener su puesto de trabajo con 5S, limpieza, orden, organización.
- c. Reducción índice reprocesos daños ocultos en presupuestos.

CARGO A EVALUAR : TÉCNICO A Y C
JEFE INMEDIATO : CONTROLADOR TALLER
NIVEL OPERACIONAL : APOYO
LÍDER DE ÁREA : GERENTE DE POSTVENTA
EVALÚA A : NINGUNO

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Mantener su puesto de trabajo con 5S, limpieza, orden, organización.
- b. Índice de reproceso interno y externo
- c. Calidad de trabajo

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL
CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO**

55

CARGO A EVALUAR : TÉCNICO ENDEREZADOR Y PINTOR
JEFE INMEDIATO : CONTROLADOR CHAPA Y PINTURA
NIVEL OPERACIONAL : APOYO
LÍDER DE ÁREA : GERENTE DE POSTVENTA
EVALÚA A : NINGUNO

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Mantener su puesto de trabajo con 5S, limpieza, orden, organización.
- b. Índice de reproceso interno y externo
- c. Calidad de trabajo acabado

CARGO A EVALUAR : AUXILIAR DE TALLER
JEFE INMEDIATO : CONTROLADOR
NIVEL OPERACIONAL : APOYO
LÍDER DE ÁREA : GERENTE DE POSTVENTA
EVALÚA A : NINGUNO

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Mantener su puesto de trabajo con 5S, limpieza, orden, organización.
- b. Índice de reproceso interno
- c. Calidad de trabajo acabado

CARGO A EVALUAR : ASESOR VENTA TALLER/
ASESOR MOSTRADOR
JEFE INMEDIATO : COORDINADOR DE REPUESTOS
NIVEL OPERACIONAL : NEGOCIO
LÍDER DE ÁREA : GERENTE DE POSTVENTA
EVALÚA A : NINGUNO

FACTORES DE GESTIÓN

- a. Mantener los índices de certificación en el área de repuestos.
- b. Cumplimiento de presupuestos de ventas mensual.
- c. Mantener la tasa de servicio al taller o al cliente externo según parámetros establecidos.
- d. Seguimiento de pedidos especiales (entrega a tiempo).
- e. Puntualidad del ejecutivo

3.5.4 Beneficios y Desventajas de la evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas propuesta.

Beneficios

Las ventajas más relevantes que se encuentra en este método son:

- Permite a los colaboradores de la empresa conocer que son tomados en cuenta y que se trabaja de manera conjunta y unánime.
- Apoya a la planeación de cada una de las áreas, debido que los gerentes se enfocan al establecimiento de metas y plazos para alcanzarlas.
- Ayuda en el mejoramiento de la comunicación entre gerentes y subalternos.
- Se logra que los empleados conozcan los objetivos y metas de la organización.
- El proceso de evaluación se hace más justo, por el motivo que se centra en logros específicos.
- Permite definir de una manera constante el nivel de compromiso del colaborador en sus funciones.
- Conocer oportunamente las necesidades de capacitación del personal de la empresa, como se indica en el citado apartado teórico de este estudio, se logra brindar una retroalimentación inmediata de su desempeño.

Desventajas

Existe en este método desventajas las cuales son:

- Elaborar un método de administración por objetivos requiere un gran compromiso de todos los niveles de la empresa y su implementación puede resultar lenta si no se cuenta con el apoyo de la alta dirección.
- Para neutralizar el “Efecto Halo” y el subjetivismo y el proteccionismo se deberá utilizar los resultados reales alcanzados de los factores que se evalúa al colaborador.
- Los resultados pueden resultar exigentes al colaborador o el evaluador tienda a ceder o ser tolerante con el colaborador de acuerdo a los resultados obtenidos.

3.5.5 Recomendaciones para la entrevista:

1. Elegir un lugar privado para la entrevista.
2. Citar al evaluado con anticipación.
3. Recopilar toda la información que se requiere para la entrevista.
4. Anticipar en lo posible que puede originar un debate en la entrevista.
5. Enfocar la entrevista como una oportunidad de comunicación.
6. Indicar los resultados obtenidos y buscar las causas y posibles planes de mejora.
7. No comenzar directamente en la evaluación
8. Ubicar el tema de la evaluación como una herramienta de mejora de calidad
9. Comentar la propuesta de asignación de indicadores y objetivos
10. Hacer un resumen de lo tratado y colocar los temas de asignación para evaluación posterior.
11. Agradecer al colaborador por su gestión.

3.6 Reporte de evaluación del desempeño

Para calificación del grado de cumplimiento que ha tenido el evaluado para cada meta se debe considerar analizar los resultados obtenidos por el colaborador, se deberá considerar las siguientes interrogantes:

- ¿Qué tan bien se gestionó las metas?
- ¿Qué efectivo ha sido la contribución del colaborador con el cumplimiento final de la meta?
- ¿Existieron parámetros que salieron de control del colaborador que hayan podido afectar el cumplimiento de los objetivos?

Luego de considerar estas preguntas y su revisión con el colaborador se procederá a calificar las metas asignadas.

El resultado total de la evaluación corresponde a la integración de las calificaciones obtenidas en cada cumplimiento de meta de los factores propuestos por cada cargo que

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO

corresponde al 100% de la evaluación, todos los resultados obtenidos serán generados en una hoja electrónica de cálculo.

Cada factor propuesto en la evaluación tiene a continuación un porcentaje asignado de acuerdo al número de metas propuesto al colaborador, el peso de esta asignación corresponde al grado de importancia en la gestión que realiza el colaborador en su área, o el jefe inmediato considere que debe tener mayor seguimiento y gestión en un determinado factor previamente acordado con el colaborador, el total de puntos será la cantidad de factores propuestos sumaran el 100%, como ejemplo se establece de la siguiente forma:

CALIFICADOR	PARAMETROS	PESO
1	<u>Cumplimiento de presupuesto de mecánica.</u>	15.00%
2	<u>Cumplimiento de presupuesto de unidades atendidas</u>	15.00%
4	<u>Seguimiento a gestión de Kodarawi (Promedio calific)</u>	15.00%
5	Cumplimiento eficiencia de Técnicos	15.00%
6	<u>Visita agencias Quevedo y Manta</u>	10.00%
7	Temas especiales	15.00%
8	Cumplimientos POA POST VENTA - Variables de Serv	15.00%
	BONO =====>	100.00%

De esta forma el colaborador conocerá cual factor tiene mayor impacto en la evaluación y la jefatura consideró como parámetro estratégico de mayor relevancia.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO

Los rangos de puntuación se establecen bajo el método de escalas gráficas, de esta forma resulta sencillo evaluar, colocando en el lugar que corresponde con una "X" el resultado del indicador que se está analizando, se coloca de la siguiente forma:

SUPERA LAS EXIGENCIAS	CUMPLE LO SOLICITADO	EN PROCESO CUMPLIMIENTO	CUMPLE CON MUCHA DIFICULTAD	NO CUMPLE	RESUMEN DE CALIFICACION
Mas del 101%	100%	99% - 80%	79% - 50%	Menos del 49%	
		X			
X					12.00%
		X			18.00%
X					12.00%
	X				18.00%
	X				10.00%
		X			15.00%
					12.00%
					97.00%

De esta manera los colaboradores evaluados pueden observar de acuerdo a sus resultados obtenidos, la gestión realizada se tabula en la columna correspondiente de la siguiente escala cuantitativa:

- Supera las exigencias, indicador de cumplimiento es mayor al 100%, se considera un bono extra cuando se sobrepasa la meta.
- Cumple lo solicitado, el indicador llega al 100% de cumplimiento, es considerada como el estándar de cumplimiento y realiza de forma eficaz sus labores, logrando óptimos resultados.
- En proceso de cumplimiento, el indicador se encuentra desde el 80% hasta el 99%, este parámetro de medición debe considerarse como una advertencia que se requiere mejorar la gestión realizada.
- Cumple con mucha dificultad, se coloca según el resultado correspondiente desde 50% hasta el 79%, en esta etapa se requiere analizar lo sucedido y determinar qué acción debe tomarse con el colaborador para mejorar el resultado.
- No cumple, cuando el resultado es menor del 49%, se entiende que se requiere tratamiento urgente para el colaborador evaluado.

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL
CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO**

Con el puntaje obtenido de cada factor evaluado, se valida con el resultado cuantitativo que se obtenga del factor de gestión, de acuerdo a este resultado se obtiene el peso, que será el resumen de cada factor que calificará el nivel que aporta el colaborador a la empresa determinando los estímulos a entregar si el colaborador obtiene buenos resultados o planes de mejora si obtiene bajos resultados de la siguiente forma:

CALIFICACIÓN			TOTAL
Deficiente	E		MENOR A 50%
O malo	D		DE 51% A 74%
bueno	C		DE 75% A 84%
Muy bueno	B		DE 85% A 100%
Sobresaliente	A		DE 101% AL 110%

En este contexto, de acuerdo a la calificación obtenida, en primera instancia el resultado determina el porcentaje de remuneración mensual que obtendrá el colaborador por la gestión realizada que se comunicará al área de compensaciones de recursos humanos, y luego en relación con cada nivel de remuneración variable que tiene cada colaborador queda asignado este rubro obtenido, por ejemplo, se establece una remuneración variable tope al colaborador A de \$100 y el colaborador B \$120 y según porcentaje alcanzado quedaría de la siguiente manera:

Tabla de remuneración con sueldo variable al 100%			
Evaluado No. Colaborador A		Evaluado No. Colaborador B	
Sueldo Base	\$ 400	Sueldo Base	\$ 450
Sueldo variable	\$ 100	Sueldo variable	\$ 120
Total sueldo	\$ 500	Total sueldo	\$ 570

Tabla de remuneración con sueldo variable al 85%			
Evaluado No. Colaborador A		Evaluado No. Colaborador B	
Sueldo Base	\$ 400	Sueldo Base	\$ 450
Sueldo variable	\$ 85	Sueldo variable	\$ 102
Total sueldo	\$ 485	Total sueldo	\$ 552

Tabla de remuneración con sueldo variable al 70%			
Evaluado No. Colaborador A		Evaluado No. Colaborador B	
Sueldo Base	\$ 400	Sueldo Base	\$ 450
Sueldo variable	\$ 70	Sueldo variable	\$ 84
Total sueldo	\$ 470	Total sueldo	\$ 534

Como segunda acción los procedimientos a seguir en las diferentes calificaciones obtenidas serán:

Tabla No. 13 Niveles de calificación evaluación del desempeño

Calificación	Procedimiento a seguir
Sobresaliente	Reconocimiento en niveles remunerativos, promociones y ascensos a puestos jerárquicos superiores
Muy bueno	Mayor nivel remunerativo y otros incentivos remunerativos de acuerdo a la política de la empresa, permanencia en el puesto
Bueno	Análisis de las deficiencias ocurridas en el periodo de evaluación, que requieran planes de mejora sencilla, capacitación focalizada. (Anexo formulario solicitud capacitación)
Malo	Análisis de las deficiencias ocurridas en el periodo de evaluación que requieran planes profundos de mejora y de capacitación, investigación de causas que estén generando la baja efectividad en la gestión. Posibilidad de rotación de puesto o cambio de unidad.
Deficiente	Investigación de causas que estén generando la baja efectividad en la gestión y que no estén contempladas en la evaluación del desempeño

Elaborado por: Autor

La metodología propuesta para realizar la evaluación del desempeño, logrará dinamizar el proceso de calificación de sus funciones que realiza el personal de servicio de Autofrancia C.A. evitando exista subjetividad como prejuicio personal, tendencia central y efecto halo, por lo contrario que logre incidir en el mejoramiento de las actitudes y aptitudes de los colaboradores en las funciones encomendadas.

3.6.1 Formulario de evaluación del desempeño

Finalmente se propone el formulario de evaluación del desempeño aplicable para todos los niveles jerárquicos de la postventa de Autofrancia C.A., el cual será llenado de acuerdo a cada cargo por el evaluador, que será el jefe inmediato del evaluado y tomará en cuenta los factores mencionados en este trabajo de investigación.

Se deberá considerar la aplicación del formulario propuesto:

- Se aplicará la evaluación del desempeño luego de los tres meses de prueba y que se haya familiarizado con su función e indicadores de desempeño.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO

- Para realizar la evaluación se deberá tener previamente elaborado el formato en una hoja electrónica de cálculo, para que sea sencillo su tabulación.
- La evaluación realizada al colaborador, deberá ser enviada a su correo electrónico y al personal de compensaciones de Talento Humano, para que haya constancia de la calificación obtenida y los acuerdos logrados.

De acuerdo a lo indicado se presenta el formulario de evaluación del desempeño propuesto.

Tabla No. 14 Formulario para la evaluación del desempeño área servicio Postventa según método de escalas gráficas.

Nombre del Colaborador/a (Evaluado/a):		FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AUTOFRANCIA C.A.						
Cargo que desempeña:								
Periodo de evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:						Hasta:	
Nombre del superior inmediato/a (Evaluador/a):								
CALIFICADOR	PARAMETROS	PESO	SUPERA LAS EXIGENCIAS	CUMPLE LO SOLICITADO	EN PROCESO CUMPLIMIENTO	CUMPLE CON MUCHA DIFICULTAD	NO CUMPLE	RESUMEN DE CALIFICACION
			Mas del 101%	100%	99% - 80%	79% - 50%	Menos del 49%	
	1	15.00%		X				15.00%
	2	15.00%		X				15.00%
	4	15.00%		X				15.00%
	5	15.00%		X				15.00%
	6	10.00%		X				10.00%
	7	15.00%		X				15.00%
	8	15.00%		X				15.00%
		BONO =====>	100.00%					

SOLICITAR BONO EXTRA

MEDICIÓN %: Supera las expectativas > 100%, Cumple lo solicitado 100%, 99% - 80% En proceso de alcanzar la meta; Entre 79% y 50% Cumple con dificultad, No cumple <= 49%

El cuadro deberá llenarse con X en el casillero que se considere el adecuado para la variable

Nota: En el caso de que una variable no se presentase en el mes se distribuirá ese porcentaje para las demás

CALIFICACION		TOTAL
Deficiente	E	MENOR A 50%
malo	D	DE 51% A 74%
bueno	C	DE 75% A 84%
Muy bueno	B	DE 85% A 100%
Sobresaliente	A	DE 101% AL 110%

Muy eficiente

TEMAS PENDIENTES
NUEVAS ASIGNACIONES

Elaborado por: Autor

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO

A continuación, se presenta el diseño del formato de evaluación del desempeño con la formulación de las celdas en hoja electrónica:

1. Formulación de peso de parámetros de factores.

Gráfico No. 14 Parámetros de factores hoja electrónica

A	B	C	D
1			
2		Nombre del Colaborador/a (Evaluado/a):	
3		Cargo que desempeña:	
4		Periodo de evaluación (dd/mm/aaaa):	Desde:
5		Nombre del superior inmediato/a (Evaluador/a):	
6			
8		PARAMETROS	PESO
9			
10			
11	CALIFICADOR		
12		1	0.15
13		2	0.15
14		4	0.15
15		5	0.15
16		6	0.1
17		7	0.15
18		8	0.15
19			BONO =====>

Elaborado por: Autor

2. Formulación de calificación de condiciones "X".

Gráfico No. 15 Formulación calificación condición X en hoja electrónica

A	B	D	E	F	G	H	I
1							
2							
3							
4		Desde:		Hasta:			FORMULARIO PAR
5							
6							
8		PESO	1.2	1	0.8	0.5	0
9			SUPERA LAS EXIGENCIAS	CUMPLE LO SOLICITADO	EN PROCESO CUMPLIMIENTO	CUMPLE CON MUCHA DIFICULTAD	NO CUMPLE
10			Mas del 101%	1	99% - 80%	79% - 50%	Menos del 49%
11	CALIFICADOR						
12		1	0.15	X			
13		2	0.15	X			
14		4	0.15	X			
15		5	0.15	X			
16		6	0.1	X			
17		7	0.15	X			
18		8	0.15	X			
19		=SUMA(D12:D18)					

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE APLICADO A LA POST-VENTA DEL CONCESIONARIO AUTOMOTRIZ AUTOFRANCIA C.A. QUITO

RESUMEN DE CALIFICACION	
=SI(E12="x",D12*\$E\$6,SI(F12="x",D12*\$F\$6,SI(G12="x",D12*\$G\$6,SI(H12="X",H\$6*D12,S1))))	
=SI(E13="x",D13*\$E\$6,SI(F13="x",D13*\$F\$6,SI(G13="x",D13*\$G\$6,SI(H13="X",H\$6*D13,S1))))	
=SI(E14="x",D14*\$E\$6,SI(F14="x",D14*\$F\$6,SI(G14="x",D14*\$G\$6,SI(H14="X",H\$6*D14,S1))))	
=SI(E15="x",D15*\$E\$6,SI(F15="x",D15*\$F\$6,SI(G15="x",D15*\$G\$6,SI(H15="X",H\$6*D15,S1))))	
=D16*F8	
=SI(E17="x",D17*\$E\$6,SI(F17="x",D17*\$F\$6,SI(G17="x",D17*\$G\$6,SI(H17="X",H\$6*D17,S1))))	
=SI(E18="x",D18*\$E\$6,SI(F18="x",D18*\$F\$6,SI(G18="x",D18*\$G\$6,SI(H18="X",H\$6*D18,S1))))	
=SUMA(J12:J19)	

Elaborado por: Autor

3. Formulación de las condiciones para indicar nivel de calificación.

Gráfico No. 16 Formulación condición de nivel en hoja electrónica

	C	D	E	F	G	H	I
27							
28	CALIFICACION						
29			TOTAL				
30	Deficiente	E	MENOR A 50%			=SI(G30>0,"alerta, Cambio de funcionario si se repite por tercera vez","")	
31	malo	D	DE 51% A 74%			=SI(G31>0,"Debe mejorar","")	
32	bueno	C	DE 75% A 84%			=SI(G32>0,"Bueno","")	
33	Muy bueno	B	DE 85% A 100%			=SI(G33>0,"Eficiente","")	
34	Sobresaliente	A	DE 101% AL 110%		=SI(Y(\$J\$19>=100%,\$J\$19<=120%),D34,0)	=SI(G34>0,"Muy eficiente","")	
35							
36							
37						TEMAS PENDIENTES	
38							
39							
40							
41						NUEVAS ASIGNACIONES	
42							
43							
44							

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO 4

Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

- Autofrancia C.A. no cuenta con un proceso de evaluación del desempeño del personal de servicio de Postventa Peugeot, que imposibilita evidenciar objetivamente en que puntos de su desempeño debe desarrollarse y como mejorar sus funciones en sus puestos de trabajo, así como también no cuenta con una herramienta que ayude al personal administrativo a conocer claramente que procesos debe mejorar en los servicios que ofrece para que sean de calidad, por lo tanto representa que el área de Postventa está en riesgo operacional de control, de estabilidad y clima laboral, que impacta directamente al cliente final.
- Se encontró necesario implementar un método objetivo para evaluar el desarrollo de las actividades internas del personal de la Postventa de la empresa, que pueda ser práctico y sirva como una herramienta continua de uso, que sea impulsado desde la alta dirección de la empresa y aplicado en toda la estructura organizacional.
- Se definieron los diferentes componentes de la estrategia para evaluar al personal su desempeño, los indicadores y los criterios operacionales a tener en cuenta según la función que desempeña el colaborador.
- El valor metodológico de la propuesta en el diseño del proceso de evaluación al personal radica en su aplicabilidad a variados perfiles profesionales del concesionario: Servicio al cliente, administrativo y área técnica. Su aceptación y permanencia con el personal que evalúa y que es evaluado, radica en relacionar los indicadores conocidos y obtenidos de la misma área que se desempeña el colaborador, lo cual significa que se trabaja con información que es familiar para el evaluado y puede aplicarse una mejora en el desempeño de acuerdo al esfuerzo y motivación que las personas ejecuten en su mismo puesto de trabajo, y que va de la mano por ser relacionado con sus funciones específicas y de remuneración.

- Se evidencia que el proceso propuesto, relaciona el área de Postventa con el departamento de Desarrollo Humano, ésta gestión por procesos genera un vínculo con los subsistemas de Desarrollo, Retención y Auditoría de recursos humanos, lo cual es ideal para mejorar las relaciones de los subalternos con las jefaturas y gerencias, comprendiendo los propósitos organizacionales y particulares del área, clarificando los objetivos y responsabilidades que se piden a los empleados.
- Se considera que, al momento de implementar este proceso de evaluación del desempeño, generará un aprendizaje organizativo, el personal de la empresa al participar en el proceso de fijación de objetivos y metas, ha visualizado su contribución a esos resultados que son también de la Gerencia General.
- El método propicio a aplicar en la evaluación del desempeño en la empresa Autofrancia C.A. es el de evaluación por factores ligado con la remuneración variable del colaborador, basados en resultados cuantitativos generados de su propia gestión y área de trabajo, debido que actualmente los superiores inmediatos no disponen de estas herramientas de administración de personal que permita identificar debilidades o Fortalezas de los trabajadores, y poder diseñar programas de mejoras continua.

4.2 Recomendaciones

- Al diseñar el proceso de evaluación del desempeño en Autofrancia C.A. se recomienda tener como soporte al área de Recursos Humanos, actualizando este subsistema de administración de personal, para que sea mediadora y reguladora de las políticas laborales y remunerativas de los colaboradores, a fin de que las Gerencias y Jefaturas de las áreas de la empresa, no sean juez y parte del proceso.
- Al proceder en la aplicación del formato de evaluación mensual del desempeño, los evaluadores previamente determinarán los pesos que le aplicarán a cada indicador de gestión asignado al colaborador, de acuerdo al impacto o gravedad de afectación puedan estar ocasionando en su respectiva área de trabajo, con el fin de motivar a la acción de estrategias que nivelen o mejoren los resultados de la organización o área específica.

- Al determinar los factores de gestión para evaluar al colaborador, estos deben ser recopilados con datos y fuentes fiables que puedan comprobarse y auditarse en cualquier momento, preferiblemente por medio de un sistema informático, el mismo modo la evaluación debe ser realizada con una hoja electrónica formulada, que permita ingresar la información de evaluación y se obtengan los resultados inmediatamente, para que la persona evaluada al momento de la entrevista conozca los resultados y puedan ser analizados con el evaluador que es su jefe inmediato.
- Al aplicar el formato de diagnóstico de requerimiento de capacitación puede realizarse sin la necesidad de llegar a evaluar anualmente al colaborador, debido que en esta metodología propuesta la ventaja radica en que tenemos información reciente que sirve para tomar decisiones oportunas, que puedan hasta cierto punto evitar un deterioro de la actitud del personal como de la afectación en el servicio que efectúa el colaborador.
- Para que este proceso funcione correctamente debe haber compromiso de la alta dirección de la empresa, el cual deberá también participar y ejecutar como evaluador, de esta forma los objetivos y metas que se propone la Gerencia General sea descendida a toda la estructura que compone la organización y genere compromisos con el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, lo cual alineará a todo el personal en mejorar su operación y satisfacción al cliente interno y externo.

Bibliografía

- AEADE. (2014). *Cifra anuario*. Quito.
- Alles, M. (2001). *Empleo: el proceso de selección*. Buenos aires: Competencia.
- ALLES, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Competencias.
- Andrea Trujillo. (2011). Mexico: Editorial LID-ITESM.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: PEARSON.
- Chiao, L. T.-C. (2001). *An Integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality*. New york: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de recursos humanos*. Los Angeles: McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2011 p.204). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill.
- Chia-Yu & Chih-Hon Chang. (2005). *Journal of American Academy of Business*. Cambridge.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dessler, V. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Idalberto, C. (2001). *Psicología laboral recursos humanos*. Priale.
- ISC, Índice de Satisfacción del Cliente. (29 de 12 de 2015). *ISC, Índice de Satisfacción del Cliente*.
- Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicio*. Pearson.
- Martha Elena Vargas Quiñones. (2005). *Calidad*. Bogota: Ecoe.
- McClelland, D. (1995). *Teoría de la necesidad*. New Yort.
- Mondy, R. (2012). *Capital Humano*. México: Pearson.

MONDY, R. W. (2012 p.247). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (9ª ED.)*.

MEXICO: PRENTICE HALL MEXICO.

Nunnally, J. (1978.) *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.

Rodriguez, M. (2008). *La Gestión por Procesos*. Quito.

Sampieri, R. H. (2007). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hil.

Spencer, S. y. (2003). *Importancia a las competencias determinadas*. New York.

Trujillo. (2011). *Calidad de servicio en México*. México: LID-ITESM.

Varela, R. A. (2013). *Administración de la compensación*. México: PEARSON.

Webgrafía

Disponible en: Glosario Administrativo, ABACO NET GROUP. (2015).

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/gladmivo.htm>

ANEXO 1

ENCUESTA

El objetivo de esta encuesta es diagnosticar sobre las falencias existentes en el proceso de Evaluación de Desempeño de Autofrancia C.A.

INSTRUCCIONES:

Marcar con una "x" una sola respuesta en cada pregunta, contestando con veracidad y

1. ¿Conoce lo que es una "evaluación del desempeño"?

Si No No conoce

2. ¿La empresa evalúa el desempeño de su personal mediante algún método?

Si No No conoce

3. ¿Conoce usted las ventajas y desventajas de la evaluación del desempeño?

Si No No conoce

4. ¿Considera que la evaluación del desempeño mejoraría la productividad de la empresa?

Si No No conoce

5. ¿Le gustaría que su jefe inmediato y usted realicen su evaluación del desempeño conjuntamente?

Si No No conoce

6. ¿Le interesaría conocer los resultados que se obtengan luego de evaluar su desempeño?

Si No No sabe

7. ¿Si su evaluación del desempeño es baja, le interesaría ser capacitado para mejorar sus funciones?

Si No No sabe

8. ¿Estaría de acuerdo con que la empresa evalúe su desempeño mensualmente formando parte de su remuneración variable?

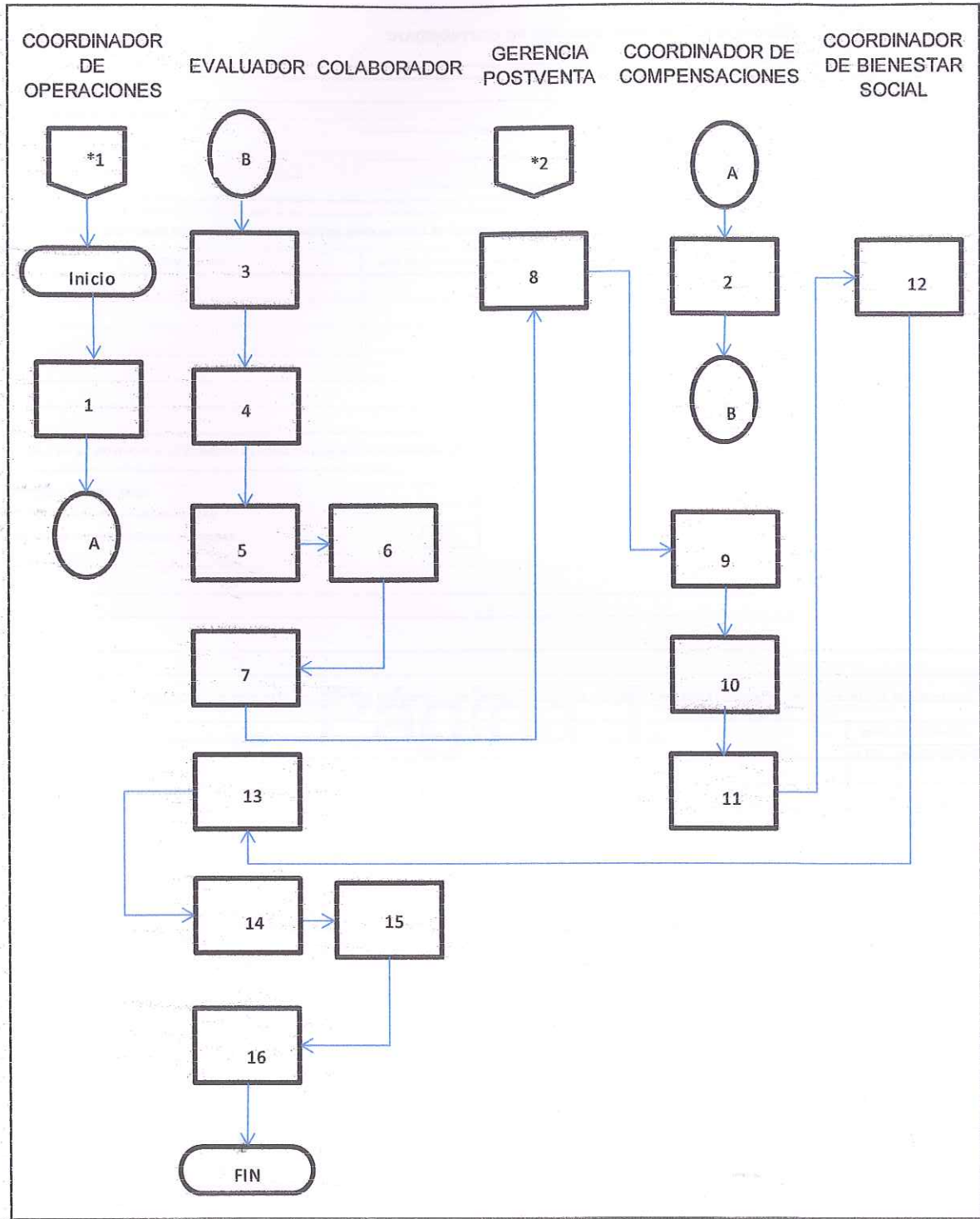
Si No No sabe

9. ¿Le gustaría que se evalúe el desempeño mediante una forma sencilla, práctica y fácil de ser aplicada; como es el Método de escalas gráficas?

Si No No sabe

GRACIAS POR SU TIEMPO

ANEXO 2



ANEXO 3

AUTOFRANCIA C.A	DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN		
1. DATOS GENERALES			
NOMBRE DEL JEFE DE ÁREA _____			
DEPARTAMENTO A CARGO _____			
JEFE INMEDIATO _____			
2. ESTABLECER QUE TEMAS DE CAPACITACIÓN CONSIDERA BÁSICAS PARA EL ÁREA:			
CAPACITACIÓN	¿SE HA REALIZADO O NO?	¿CON QUÉ FRECUENCIA?	ESPECIFICAR
3. CUAL ES EL MOTIVO POR LOS CUALES EL ÁREA HA PARTICIPADO DE ESTOS EVENTOS DE CAPACITACIÓN? , MARQUE CON UNA X			
NECESIDADES DEL ÁREA	<input type="checkbox"/>		
MEJORAMIENTO DE COMPETENCIAS	<input type="checkbox"/>		
MEJORAR CURRÍCULUM DEL PERSONAL	<input type="checkbox"/>		
ESPECIFIQUE: _____			
4. SI EXISTIERA LA POSIBILIDAD DE RECIBIR CAPACITACIÓN MÁS ESPECÍFICA QUE AYUDEN A MEJORAR LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL ÁREA. FAVOR DESCRIBALAS.			
TEMA DE INTERÉS	OBJETIVO	NIVEL DE IMPACTO	
		ALTO	MEDIO
		BAJO	
5. ¿QUÉ PROYECTO DE MEJORA DESARROLLARÁ DURANTE EL SEMESTRE DE ACUERDO A LA CAPACITACIÓN SOLICITADA EN LA EMPRESA? Y ¿CUÁLES SERÁN LOS PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN?			
PROYECTO DE MEJORA	PARAMETRO	TIEMPO	
6. LA MEJORA DEL AREA SERÁ EVALUADA POR .-			
GERENCIA DEL AREA/GERENCIA DH / GERENCIA GENERAL	<input type="checkbox"/>		
INDIVIDUAL O GRUPAL	<input type="checkbox"/>		
ISC	<input type="checkbox"/>		
OTROS ESPECIFIQUE: _____			
FECHA	JEFATURA RESPONSABLE	GERENTE DE AREA	
GERENCIA DESARROLLO HUMANO			

Página 1