



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

Tema:

Implementación de una Cultura de Alto Desempeño
en el Área Comercial de Cervecería Nacional

AUTOR (A):

Crespo Shijin Toma, Gabriela
Garcés Ronquillo, Katty Denisse

IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR:

Cedeño Alcívar Gioconda Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Crespo Shijin Toma Gabriela y Garcés Ronquillo Katty Denisse**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

TUTORA

Gioconda Cedeño Alcívar Mg.

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lcda. Isabel Pérez Jiménez M.Ed.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Gabriela Crespo Shijin Toma**

DECLARÓ QUE:

El Trabajo de Titulación **Implementación de una cultura de alto desempeño en el área comercial de Cervecería Nacional** previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA

Gabriela Crespo Shijin Toma



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Katty Denisse Garcés Ronquillo**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Implementación de una cultura de alto desempeño en el área comercial de Cervecería Nacional** previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA



Katty Denisse Garcés Ronquillo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Gabriela Crespo Shijin Toma**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Implementación de una cultura de alto desempeño en el área comercial de Cervecería Nacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA:

Gabriela Crespo Shijin Toma



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Katty Denisse Garcés Ronquillo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Implementación de una cultura de alto desempeño en el área comercial de Cervecería Nacional**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 14 del mes de septiembre del año 2015

LA AUTORA:

Katty Denisse R.

Katty Denisse Garcés Ronquillo

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecer a Dios y a mi familia, la motivación principal de mi vida, quienes han celebrado cada triunfo y me han acompañado en cada traspie, ellos son mi apoyo incondicional y sin ellos nada de esto sería posible.

Debo agradecer a mis amigas, son parte de esa familia que pude elegir y un pilar muy importante en mi vida fuera de la universidad. A mis amigos que compartieron esta etapa universitaria, junto a ellos compartí nuevas experiencias y conocimientos, sin nunca dejar que la competitividad interfiera en nuestra camaradería.

Agradezco también, a mi tutora Mgs. Gioconda Cedeño Alcívar quien a través de su guía y consejos nos ayudó a dar forma a este proyecto.

Finalmente debo agradecer a todos aquellos docentes, colegas y compañeros de trabajo y jefes, que aportaron con sus conocimientos teóricos y prácticos, que han empezado a formarme como la profesional que actualmente soy.

GABRIELA CRESPO SHIJIN TOMA

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, y sobre todo a mis padres, mis admiradores número uno, gracias a sus sacrificios y esfuerzos he alcanzado cada uno de mis objetivos.

GABRIELA CRESPO SHIJIN TOMA

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por las bendiciones recibidas, por darme las fuerzas para seguir adelante y poner en mi camino muchas oportunidades de crecimiento.

Agradezco a mi familia, el motor que me impulsa a luchar día a día, por acompañarme y darme su apoyo en todas las etapas de mi vida, sin ellos nada de esto habría sido posible.

Me siento muy agradecida con mi tutora Mgs. Gioconda Cedeño Alcívar por ayudarme, a través de sus conocimientos, a desarrollar de la mejor manera este proyecto.

KATTY DENISSE GARCÉS RONQUILLO

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios, y sobre todo a mi madre, la razón fundamental de mi existir.

KATTY DENISSE GARCÉS RONQUILLO

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-------|
| RESÚMEN | xvii |
| ABSTRACT..... | xviii |
| RÉSUMÉ ÉXÉCUTIF | xix |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| Descripción del problema | 3 |
| Justificación..... | 5 |
| Contextualización en tiempo y espacio | 6 |
| Alcance | 7 |
| Objetivo general..... | 8 |
| Objetivos específicos | 8 |
| Preguntas de investigación | 8 |
| CAPÍTULO I | 9 |
| 1.1. Marco Teórico | 9 |
| 1.1.1. Cultura organizacional | 9 |
| 1.1.1.1. Definiciones de cultura organizacional | 10 |
| 1.1.1.2. Niveles de la cultura organizacional | 11 |
| 1.1.1.3. Elementos de la cultura organizacional | 12 |
| 1.1.1.4. Características de la cultura organizacional..... | 12 |
| 1.1.1.5. Funciones de la cultura | 13 |
| 1.1.1.6. Clasificación de la cultura organizacional | 14 |
| 1.1.1.7. Tipos de cultura organizacional | 15 |
| 1.1.2. Evaluación de desempeño | 16 |
| 1.1.2.1. Objetivos de la evaluación de desempeño | 17 |

| | | |
|-------------|--|----|
| 1.1.2.2. | Problemas de la evaluación del desempeño | 19 |
| 1.1.2.3. | Métodos de evaluación..... | 19 |
| 1.1.2.3.1. | Métodos tradicionales | 19 |
| 1.1.2.3.2. | Métodos modernos..... | 21 |
| 1.1.2.4. | Pasos para evaluar el desempeño | 24 |
| 1.2. | Marco Empresarial..... | 24 |
| 1.2.1. | Generalidades de la compañía..... | 24 |
| 1.2.1.1. | SABMillerplc..... | 25 |
| 1.2.1.2. | Cervecería Nacional | 26 |
| 1.2.2. | Productos | 27 |
| 1.2.3. | Participación de mercado | 27 |
| 1.2.4. | Modelo de negocios..... | 29 |
| 1.2.5. | Visión, propósito, valores de la empresa a nivel global..... | 30 |
| 1.2.5.1. | Visión..... | 31 |
| 1.2.5.2. | Propósito..... | 31 |
| 1.2.5.3. | Valores | 32 |
| 1.2.5.4. | Comportamientos de liderazgo | 33 |
| 1.2.6. | Organigrama de la empresa..... | 35 |
| CAPÍTULO II | | 36 |
| 2.1. | Marco metodológico..... | 36 |
| 2.1.1. | Enfoque metodológico..... | 36 |
| 2.1.2. | Métodos de investigación..... | 37 |
| 2.1.3. | Diseño de la investigación..... | 37 |
| 2.1.4. | Población y muestra..... | 38 |
| 2.1.4.1. | Determinación de la población | 38 |
| 2.1.4.2. | Determinación de la muestra | 39 |

| | | |
|--------------------|---|----|
| 2.1.5. | Técnicas de recolección de información | 40 |
| 2.2. | Situación actual | 41 |
| 2.2.1. | Antecedente de Cervecería Nacional..... | 41 |
| 2.2.2. | Antecedentes del área comercial | 42 |
| 2.2.2.1. | Proceso de Administración del Desempeño | 43 |
| 2.2.2.1.1. | Elaboración de metas..... | 43 |
| 2.2.2.1.2. | Apoyo al desempeño | 45 |
| 2.2.2.1.3. | Evaluación del desempeño | 47 |
| 2.2.3. | Otras prácticas relacionadas al desempeño | 48 |
| 2.2.3.1.1. | Reuniones de equipos..... | 48 |
| 2.2.4. | Indicadores..... | 49 |
| 2.2.5. | Análisis FODA | 52 |
| CAPITULO III | | 53 |
| 3.1. | Análisis e Interpretación de los resultados..... | 53 |
| 3.1.1. | Encuesta de clima laboral | 53 |
| 3.1.1.1. | Preguntas | 54 |
| 3.1.2. | Grupos focales | 63 |
| 3.1.2.1. | Preguntas | 63 |
| 3.1.3. | Entrevista | 66 |
| 3.2. | Conclusión..... | 67 |
| CAPÍTULO IV | | 68 |
| 4. | Propuesta del proyecto..... | 68 |
| 4.1. | Despliegue de elementos culturales..... | 70 |
| 4.1.1. | Campaña comunicativa de despliegue | 71 |
| 4.1.1.1. | Elementos culturales de la campaña Nuestra Historia | 72 |
| 4.1.1.2. | Fases..... | 73 |

| | | |
|-------------------------------------|--|-----|
| 4.1.1.2.1. | Primera fase: Informar | 74 |
| 4.1.1.2.1.1. | Capacitación | 75 |
| 4.1.1.2.1.2. | Boletines | 77 |
| 4.1.1.2.1.3. | Carteleras | 78 |
| 4.1.1.2.2. | Segunda fase: Reforzar | 79 |
| 4.1.1.2.2.1. | Entrega de Ayuda memorias | 79 |
| 4.1.1.2.2.2. | Revista mensual | 81 |
| 4.1.1.2.3. | Tercera fase: Anclar | 81 |
| 4.2. | Proceso de gestión del desempeño | 85 |
| 4.2.1. | Elaboración de metas..... | 87 |
| 4.2.2. | Apoyo al desempeño (reuniones “uno a uno”) | 89 |
| 4.2.3. | Revisión del desempeño y Desarrollo | 90 |
| 4.3. | Modelamiento de líderes..... | 93 |
| 4.4. | Presupuesto | 97 |
| 4.5. | Cronograma de actividades | 98 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | | 99 |
| GLOSARIO..... | | 101 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 104 |
| ANEXOS | | 106 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Técnicas de recolección de datos | 40 |
| Tabla 2: Índice de promociones internas..... | 49 |
| Tabla 3: Evaluaciones de desempeño | 50 |
| Tabla 4: Índice de rotación del área comercial | 50 |
| Tabla 5: Análisis FODA | 52 |
| Tabla 6: Cronograma de capacitación "Enfoque de los elementos culturales" | 77 |
| Tabla 7: Cronograma de capacitación Modelamiento de líderes..... | 95 |
| Tabla 8: Prácticas esperadas en los líderes | 96 |
| Tabla 9: Presupuesto del proyecto | 97 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Participación de mercado..... | 28 |
| Ilustración 2: Cadena de valor de Cervecería | 30 |
| Ilustración 3: Organigrama de Cervecería Nacional..... | 35 |
| Ilustración 4: ¿Se encuentra familiarizado con la historia de SABMiller y de Cervecería Nacional?..... | 54 |
| Ilustración 5: ¿Conoce y comprende los cambios realizados en los elementos culturales de SABMiller: visión, propósito y valores? | 55 |
| Ilustración 6: ¿Tiene conocimiento de la incorporación de comportamientos de liderazgo dentro de la cultura de Cervecería Nacional? | 55 |
| Ilustración 7: ¿Conoce las metas anuales de SABMiller, de Cervecería Nacional y de su área? | 56 |
| Ilustración 8: ¿Conoce qué parámetros fueron utilizados para el establecimiento de sus metas? | 57 |
| Ilustración 9: ¿Comprende cómo usted contribuye al cumplimiento de las metas de su departamento y de la compañía? | 58 |
| Ilustración 10: ¿Cree usted que los “uno a uno” ofrecen una oportunidad para conversar con su líder sobre temas que le permitan mejorar su desempeño?..... | 58 |
| Ilustración 11: ¿Le gustaría que este espacio sea utilizado por su líder para hacer seguimiento de sus metas y ofrecerle recomendaciones para su desempeño? | 59 |
| Ilustración 12: ¿Considera usted que la evaluación de desempeño le permite corroborar sus aciertos y detectar sus errores para poder establecer un plan de mejora? | 60 |
| Ilustración 13: ¿Conoce usted las áreas en que debe mejorar sus habilidades y ampliar sus conocimientos? | 60 |
| Ilustración 14: ¿Considera usted que la compañía le ofrece oportunidades de avanzar en su carrera? | 61 |

| | |
|---|----|
| Ilustración 15: ¿La compañía le proporciona las oportunidades de entrenamiento suficientes? | 62 |
| Ilustración 16: ¿Su líder se preocupa frecuentemente por mantener conversaciones sobre su desempeño de manera que les permita mejorar? | 62 |
| Ilustración 17: Fases del despliegue de la campaña Nuestra historia | 73 |
| Ilustración 18: Audiencias..... | 74 |
| Ilustración 19: Diseño del plan de capacitación “Enfoque de los elementos culturales” | 76 |
| Ilustración 20: Contenido de carteleras | 78 |
| Ilustración 21: Formato de ayuda memoria | 80 |
| Ilustración 22: Calificación de evaluación online | 82 |
| Ilustración 23: Esquema de la tercera fase..... | 85 |
| Ilustración 24: Nueva estructura de la gestión del desempeño | 86 |
| Ilustración 25: Escala de calificaciones | 91 |
| Ilustración 26: Capacitación "Modelamiento de líderes" | 94 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1: Formato de revisión del desempeño y desarrollo | 106 |
|--|-----|

RESÚMEN

Actualmente en Cervecería Nacional, subsidiaria de SABMiller plc., se están viviendo cambios a nivel global con respecto a la identidad corporativa. La misión, el propósito y los valores se han modificado; los objetivos son cada día más ambiciosos y la única forma de alcanzarlos es a través de quienes conforman la organización.

Se ha considerado que el primer paso para lograr este objetivo es incorporando en la mente de los colaboradores estos nuevos elementos culturales, a través de una estrategia de despliegue. Así mismo, otro de los habilitadores principales del cumplimiento de los objetivos corporativos es el proceso de administración del desempeño en la fuerza de ventas que es el gestor de la comercialización de los productos y la esencia de la empresa.

Se evaluaron las fallas dentro del proceso actual y la gestión del mismo por los líderes del área. Luego de un análisis interno, se detectaron las falencias que existen en los estilos de liderazgo de los colaboradores, que los conduce a buscar objetivos de forma mecánica sin motivación alguna, traduciéndose en una alta rotación por falta de claridad en la comunicación entre jefes y colaboradores.

A raíz de la detección de estas fallas surge esta propuesta basada en la modificación de la cultura con la que se lleva el proceso de administración del desempeño. Un despliegue claro de objetivos, la implementación de conversaciones con significado y la retroalimentación de doble vía buscan soluciones co-creadas que mejoren el desempeño de la fuerza de ventas. Se espera una modificación en la formación de líderes que impulse y motive el desempeño de los colaboradores de ventas con el fin de crear los equipos de alto desempeño que la organización espera.

Palabras Claves: Cultura de Alto Desempeño, Proceso de Administración Desempeño, Retroalimentación de Doble Vía, Modelamiento de Líderes.

ABSTRACT

Currently Cervecería Nacional, subsidiary of SABMiller plc, is experiencing global changes regarding the corporate identity of the company. The mission, purpose and values have changed, also the objectives are more ambitious each day and the only way to reach them is through the people who make the company.

It is considered that the first step to achieve this goal is to incorporate these new cultural elements through a deployment strategy. In addition, another major enabler for the compliance of these corporate goals is the process of performance management and the sales force is the final responsible to introduce the products in the market that eventually is the essence of the company.

Faults and differences within the current process and its management by the leaders were evaluated. After an internal analysis of the shortcomings that exist in the leadership styles of the employees, which leads them to seek targets mechanically without any motivation, resulting in a high turnover due to lack of clarity in communication between managers and employees.

Following the detection of these failures comes this proposal based on the change in culture with the performance management process. A clear display of objectives, implementing meaningful conversations and two-way feedback looking forward to co-created solutions that improve the performance of the sales force. A change in leadership training to encourage and motivate the performance of different sales teams in order to create high performance teams that the organization expects.

Palabras Claves: High Performance Culture, Performance Management process, Sales Force, Goals Setting, Two Way Feedback, Leaders Role Modeling.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Actuellement dans Cervecería Nacional, subsidiaire de SABMiller plc., des changements sont vécus à un niveau global à l'égard de l'identité corporative de la compagnie. La mission, le propos et les valeurs ont été modifiés; les objectifs sont chaque jour plus d'ambitieux et la forme unique pour les atteindre est à travers de qu'ils conforment l'organisation.

Il a été considéré que le premier pas pour atteindre cet objectif est en incorporant des éléments culturels à travers d'une stratégie de déploiement. De même, l'autre principal facilitateur de l'accomplissement des objectifs est le processus d'administration de la performance et la force de ventes est le gérant de la commercialisation des produits qui est finalement l'essence de l'entreprise.

Les failles et les différences ont été évaluées à l'intérieur de l'actuel processus et la gestion de même par les leaders de l'aire. Après une analyse interne on a détecté les erreurs qui existent dans les types de leadership des collaborateurs, qui les conduit à chercher des objectifs de forme mécanique sans aucune motivation, en se traduisant dans une haute rotation par manque de clarté dans la communication entre des chefs et des collaborateurs.

À la suite de la détection de ces failles surgit cette proposition basée sur la modification de la culture avec celle qui emporte le processus d'administration de la performance. Un clair déploiement d'objectifs, avec signifié et la rétroalimentation de double route des solutions cherchent l'implémentation de conversations co-crées qui améliorent la performance de la force de ventes. Une modification dans la formation de leaders pour que j'ai poussé et ai motivé la performance de différentes équipes de ventes afin de créer les équipes de haute performance que l'organisation attend.

Mots Clés: Culture de Haute Performance, Processus d'Administration Dégager, Force de Ventes, le Déploiement d'Objectifs, Rétroalimentation de Double Route, entraînement de Leaders.

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo y los cambios que se han producido, las organizaciones se han dado cuenta de que para mantenerse competitivas es necesario innovar, mejorar sus procesos, especialmente, preocuparse más por el capital humano, el cual aporta con habilidades y conocimientos necesarios para el funcionamiento de la organización. Para esto, las empresas se han visto en la necesidad de crear y fomentar una cultura organizacional en sus trabajadores formada por valores, principios, y formas de hacer las cosas que se adapten a los objetivos, metas y estrategia de la empresa.

La cultura organizacional es lo que hace que todos los colaboradores se sientan identificados con la empresa y motivados a trabajar para el éxito de la misma.

Muchas de las empresas exitosas cambian sus procesos, sus prácticas y sus costumbres para adaptarse a un mercado globalizado donde todas las empresas compiten por ser la mejor y acaparar la mayor parte del mercado.

Así como muchas de estas empresas, el grupo cervecero SABMiller ha decidido mejorar el desempeño de las subsidiarias que lo componen, cambiando sus elementos culturales, como la visión, el propósito, los valores y añadiendo otros elementos a su cultura. Por esta razón, Cervecería Nacional se encuentra en un proceso de cambio que busca llevar a la compañía a un siguiente nivel.

Sin embargo, un cambio en el enfoque de los elementos culturales necesita de una estrategia para poder llegar hasta la mente de los colaboradores, especialmente a quienes conforman el área comercial, ya que ahí se puede

observar la carencia de valores corporativos en las acciones diarias de los trabajadores. Además, es necesario revisar qué otras prácticas culturales necesitan cambios para poder lograr una cultura de alto desempeño.

Por tales motivos, durante esta investigación se pretende mejorar las costumbres, hábitos y procesos del área comercial relacionados con el desempeño, alineándolos a la nueva visión de SABMiller.

Descripción del problema

Antiguamente las organizaciones se diferenciaban por la estructura de sus edificios (Chiavenato, 2009a); sin embargo, hoy en día, las empresas poseen características propias determinadas por un conjunto de valores, conductas e interacciones de sus miembros.

Las empresas multinacionales son aquellas que no sólo se rigen en su país de origen, sino que también se distribuyen en otros países. Estas compañías incorporan en sus sucursales todas aquellas prácticas aplicadas en las matrices de su operación, las cuales buscan estandarizar relaciones sólidas entre los jefes directos y sus equipos de trabajo.

Cervecería Nacional es una subsidiaria de SABMiller y es una multinacional joven que tiene como filosofía ser una compañía adaptada a su entorno, alineándose a los nuevos procesos y métodos de organización.

Actualmente, el problema que enfrenta Cervecería Nacional se encuentra en el área comercial, puesto que las actividades diarias de los colaboradores no reflejan los nuevos valores y comportamientos de liderazgo adoptados por SABMiller, por consiguiente, sus acciones están alejadas de los nuevos lineamientos de la organización y no se sienten identificados con la misma.

Esta situación se debe a que aún los empleados no tienen conocimiento de los cambios producidos en los elementos culturales, y a su vez, a la falta de interés por adoptar como propia la cultura corporativa.

Por otro lado, en esta área los procesos de gestión del desempeño se manejan con irregularidad, ya que algunos de estos carecen de instrumentos para llevarlos a cabo.

La Gestión del Desempeño para los colaboradores comienza con la fijación de metas, un proceso que debe ser participativo y liderado por la gerencia de cada una de las regiones; pero, en los últimos años ha sido impuesto por recursos humanos como una actividad más en todos los procesos del área, donde los especialistas del área de desarrollo organizacional y servicios de recursos humanos deben constantemente perseguir a los gerentes y directores para que cumplan con esta actividad en las fechas establecidas por la región, mermando el verdadero objetivo de una gestión de desempeño bien ejecutada.

Las metas son establecidas por los líderes de equipos sin haber conversado anticipadamente con cada colaborador, por lo que estas se convierten en una imposición y no en un incentivo. Además, los empleados no tienen opción a un ajuste de metas según la situación del mercado. Esto ocasiona que los colaboradores desconozcan cómo reflejar los objetivos reales en la metas y cómo identificar los indicadores que serán utilizados al momento de revisar su desempeño al final de cada periodo.

Después de la fijación de las metas, se encuentran las reuniones “uno a uno”, las cuales fueron establecidas para ejecutarse una vez al mes y de esta manera brindar apoyo, facultar y monitorear el desempeño individual en base a las metas establecidas. Sin embargo, al no ejecutar este proceso correctamente, ya que no se mantienen de forma regular, los resultados se manifiestan en reuniones poco efectivas.

Para finalizar el proceso de gestión del desempeño, se realizan dos evaluaciones de desempeño; una a mitad de año y la otra al final. Esta actividad es realizada, en su mayoría, por el departamento de Recursos humanos, sin mayor involucramiento de los jefes, cuya participación se reduce a colocar una calificación que forma parte de la evaluación. Cabe recalcar que los resultados de estas evaluaciones no son utilizados para dar una retroalimentación a los

evaluados, puesto que esta evaluación se ejecuta para cumplir con un formalismo. Además, no se está evaluando el cómo se consigue la meta sino simplemente el objetivo que los colaboradores alcanzan, sin importar si en otra de sus metas logró exceder y obtener mejores resultados. Una meta sin cumplir sigue significando una mala gestión por parte del colaborador.

Justificación

Las empresas que revisan y actualizan de manera constante sus culturas se caracterizan por la creatividad, la innovación y el cambio, puesto que son organizaciones que transforman sus ideas, valores, costumbres para adaptarse al entorno (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009). Este tipo de cultura organizacional puede llevar a la empresa al crecimiento y a la diferenciación entre las demás.

Durante los últimos 12 meses, los equipos de SABMiller han trabajado para hacer ajustes importantes y trascendentales a su visión, propósito, a sus opciones estratégicas y a sus comportamientos de liderazgo globales. Por este motivo, es importante que los colaboradores de esta área se alineen a esta nueva cultura que llevará a la compañía al éxito esperado.

A medida que la compañía crece, debe asegurarse de continuar desarrollando su mejor talento y contratando a los mejores del mercado. Así también, garantizar que tienen a las personas adecuadas en los lugares adecuados, con los recursos adecuados para poder aprovechar y anticipar el mercado cambiante.

En esta etapa de cambio de conceptos culturales, es necesario que los empleados del área conozcan por qué se realizaron estas modificaciones, cuáles son los nuevos conceptos y hacia donde se apunta con este cambio, asegurando que los empleados de la organización están involucrados adecuadamente en el proceso de cambio y tengan conocimiento sobre lo que se espera de ellos, por qué y en qué momento. De esta manera, se logrará interiorizar estos nuevos significados culturales en los colaboradores. Además, permitirá crear un fuerte compromiso al conectar la gente con las prioridades del negocio.

Por otra parte, al realizar cambios en el proceso de administración del desempeño, se logrará la alineación de los objetivos de todos los colaboradores para garantizar que todos están persiguiendo el mismo fin, además establecer una medición para saber cómo avanza una persona, tomando en consideración la forma en que llevó a cabo sus labores y no solo el cumplimiento de una meta, y finalmente cómo debería ser retribuida su gestión de forma diferenciadora, no solo tomando en cuenta la parte económica, sino las posibilidades que tiene de crecer y desarrollarse dentro de la compañía.

Contextualización en tiempo y espacio

La implementación de esta cultura de alto desempeño será desarrollada en la empresa Cervecería Nacional, específicamente en el área comercial. El tiempo estimado para la aplicación total de este proyecto es de un año siete meses, empezando en octubre del 2015 a abril del 2017.

Alcance

Este trabajo se enfoca en la interiorización de prácticas culturales que conlleven a un alto desempeño, el cual incluye el despliegue de conceptos del nuevo enfoque de los elementos culturales: visión, propósito, valores y comportamientos de liderazgo que actualmente se viven dentro de la compañía, pero no se está dando dentro del área comercial. Adicionalmente, la actualización de los procesos de gestión del desempeño que incluye lineamientos y formatos para la realización del establecimiento de metas, reuniones "uno a uno" y la evaluación de desempeño.

Se comenzó por el análisis de los actuales procesos de recursos humanos y como estos serán afectados con esta actualización, ya que se busca que la cultura que rige esté atada a un solo hilo conductor.

Para poder identificar las mejoras luego de esta implementación, será necesario medir a través de indicadores de talento humano tales como las evaluaciones de desempeño, los índices de rotación y el porcentaje de promociones internas.

Finalmente, a través de este resultado se podrá medir el impacto de esta implementación, y de ser necesario desarrollar nuevos planes de acción para reforzar los puntos débiles y anclar los conocimientos desplegados, para potenciar a esta área de la compañía para que logre adaptarse a los cambios, a través de nuevos métodos para mejorar el rendimiento del personal.

Objetivo general

Implementar estrategias de gestión de desempeño en el área comercial de Cervecería Nacional alineadas a la nueva cultura organizacional para potenciar el mejoramiento del rendimiento de los colaboradores.

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual del área comercial entorno a la cultura organizacional.
- Definir estrategias para desplegar los nuevos conceptos culturales a los diferentes grupos de personal.
- Implementar estrategias de potencialización del desempeño para una buena gestión del personal a través de los nuevos conceptos culturales.
- Medir el impacto de las estrategias implementadas en el área comercial de Cervecería Nacional.

Preguntas de investigación

1. ¿Cómo es la cultura organizacional y el desempeño actual del área comercial de Cervecería Nacional?
2. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional se deben difundir para obtener una cultura de alto desempeño?
3. ¿Cómo se llevará a cabo la implementación de esta nueva cultura de alto desempeño?
4. ¿Qué resultados se esperan con esta implementación?
5. ¿Qué indicadores se considerarán en cuenta para medir el cambio?

CAPÍTULO I

1.1. Marco Teórico

El presente trabajo de investigación parte del análisis de diversas teorías científicas existentes considerando el enfoque de cada una para escoger la que más se adapte a las necesidades de la empresa y de esta manera sustentar la solución del problema planteado y sus objetivos.

1.1.1. Cultura organizacional

En la actualidad, las organizaciones dejaron de ser simplemente un lugar que produce y comercializa bienes con el fin de obtener dinero, para convertirse en formadores de personas capaces de llevar a cabo sus propias metas con eficiencia y eficacia alineándose a los valores, principios, objetivos, metas y visión de la empresa para que en conjunto todos puedan llegar al éxito organizacional.

Del mismo modo en que las personas tienen su propia cultura, las organizaciones poseen culturas corporativas específicas. Cada organización tiene características diferentes como su comportamiento, mentalidad, estilo de hacer las cosas, entre otros (Chiavenato, 2009b).

Chiavenato (2009b) señala que antiguamente se conocía a las organizaciones por sus edificios; sin embargo, hoy en día se conocen por su cultura corporativa, ya que es la forma en la que cada organización lidia con su entorno y sus grupos de interés.

Es importante que una empresa tenga bien definida su cultura organizacional, pero es más esencial que sepa cómo asociarla con la estrategia de la empresa, aplicarla y posicionarla en los empleados para que puedan sentirse identificados con su misión y visión, y de esta manera llegar a una cultura de alto desempeño. La cultura tiene un papel primordial en la transformación de una organización con rendimiento promedio a una de alto desempeño.

En conclusión, la cultura organizacional es un elemento muy importante para precisar el éxito o el fracaso de una empresa (Chiavenato, 2009b).

1.1.1.1. Definiciones de cultura organizacional

La cultura organizacional se compone de un sistema de significados compartidos por los empleados de una organización que la distingue de las demás (Robbins & Judge, 2013).

Por otro lado, Chiavenato Idalberto (2009b) sostiene que la cultura organizacional es el conjunto de creencias y hábitos establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los colaboradores de una organización y que la distinguen de las demás. Además, constituye la manera institucionalizada de pensar y de comportarse que existe en una organización.

La cultura corporativa representa las normativas informales y no escritas que guían el comportamiento de los miembros de una empresa en su quehacer diario y que dirige sus acciones para alcanzar los objetivos de la misma.

La cultura organizacional refleja las creencias, valores y comportamientos aprendidos y compartidos por todos los miembros de la organización (Hellriegel & Slocum, 2009).

1.1.1.2. Niveles de la cultura organizacional

La cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009).

Los artefactos conforman el primer nivel puesto que son las cosas que se pueden ver de una organización, ya que son superficiales y perceptible. Son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización, se refiere a como se visten las personas, como hablan y de que hablan, como se comportan, son los eventos, símbolos, las historias, los héroes, lemas y ceremonias, etc.

Los valores compartidos son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las personas para hacer lo que hacen, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.

Los supuestos básicos conforman el elemento más profundo y oculto de una empresa, ya que son las creencias inconscientes, los sentimientos, las percepciones y los supuestos dominantes en los que creen las personas

1.1.1.3. Elementos de la cultura organizacional

Según Chiavenato (2009b), los principales elementos de la cultura organizacional son:

- El comportamiento diario observable; la manera en que las personas se relacionan, el lenguaje y los gestos que usan, los rituales y procedimientos del día a día.
- Las normativas referidas a los grupos y sus comportamientos.
- Los valores primordiales que definen a la organización.
- La filosofía administrativa que dirige y orienta las políticas de la empresa hacia los empleados, clientes y accionistas.
- Las reglas del juego, que es la forma en cómo funcionan las cosas y que todo nuevo trabajador debe aprender para ser aceptado dentro del grupo.
- El clima organizacional, o los sentimientos de los empleados y la manera en que se relacionan entre sí, con los clientes o con elementos de afuera.

Ninguno de estos elementos puede representar a la cultura organizacional por sí solo, pero en conjunto le dan sentido al concepto de cultura corporativa (Hellriegel & Slocum, 2009).

1.1.1.4. Características de la cultura organizacional

Se puede mencionar siete características primordiales que conforman la esencia de la cultura organizacional (Robbins & Judge, 2013):

- Innovación y toma de riesgos: la medida en la que se incentiva a los empleados a que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención a los detalles: medida en que se espera que los trabajadores muestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- Orientación a los resultados: medida en la que la gerencia se centra más en los resultados y no en los medios utilizados.
- Orientación a la gente: grado en que las decisiones de los gerentes consideran los efectos de los resultados sobre los empleados de la organización.
- Orientación a los equipos: medida en que las actividades laborales están desarrolladas por equipos en lugar de por individuos.
- Dinamismo: medida en que los empleados son dinámicos y competitivos en vez de fáciles de complacer.
- Estabilidad: grado en que las actividades laborales se enfocan más en el status quo y no en el crecimiento.

1.1.1.5. Funciones de la cultura

La cultura organizacional desempeña algunas funciones dentro de la empresa (Robbins & Judge, 2013), entre los cuales se encuentran los siguientes:

- En primer lugar, la cultura organizacional ayuda a marcar la diferencia entre una empresa y las demás.
- En segundo lugar, hace que los empleados se sientan identificados con la organización.
- En tercer lugar, genera una sensación de compromiso que va más allá del interés individual.

- En cuarto lugar, ayuda a mantener unida a la organización, ya que provee indicaciones de lo que deberían decir y hacer los trabajadores.
- Por último, es una herramienta que da sentido y control, ya que guía las actitudes y comportamiento de los empleados.

1.1.1.6. Clasificación de la cultura organizacional

Todas las empresas poseen una cultura organización; sin embargo no todas tienen la misma fuerza ni influencia en los empleados. Varios autores concuerdan en que según el grado de influencia que la cultura organización tenga en el comportamiento de los empleados, se clasificará fuerte o débil.

La cultura corporativa es fuerte cuando los valores de la empresa están fuertemente posicionados en la mente de los trabajadores e influyen más en su comportamiento que las culturas débiles. Por otro lado, una cultura débil es compartida solo por unos cuantos, generalmente por la alta administración puesto que sus empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa. Además, esta cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante por lo que los colaboradores se sienten poco identificados con ella (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

Una cultura débil podría ocasionar ciertos inconvenientes entre colaboradores y superiores. Este conflicto deteriora la buena conexión y comunicación efectiva de las metas y de los objetivos que deben dirigir el proceso de la toma de decisiones.

1.1.1.7. Tipos de cultura organizacional

Las culturas organizacionales tienden a compartir ciertas características, por lo que se puede identificar cuatro tipos (Hellriegel & Slocum, 2009):

- **Cultura burocrática:** es aquella en la que se practica la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación estándar y una coordinación jerárquica. Sus trabajadores aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de conducta conllevan a la formalidad. Los gerentes están encargados de coordinar, organizar y, además, vigilar que se cumplan las reglas escritas. Las tareas, las reglas y los procedimientos se encuentran expresados en extensos manuales para que los empleados piensen que están obligados a ceñirse a ellos.
- **Cultura de clan:** se caracteriza por las tradiciones, el sentimiento de lealtad, el compromiso individual, la socialización, la labor en equipo, la autodirección y la influencia social. Los miembros de la organización sienten que tienen una responsabilidad que va más allá de la prestación de sus servicios a cambio de un sueldo. Los empleados se mantienen leales a la empresa a cambio de estabilidad laboral a largo plazo. Además, los trabajadores sienten que deben ser recíprocos con la empresa asumiendo la responsabilidad de sus actos puesto que se los tratará de la misma manera al considerar los incrementos salariales, promociones y otras formas de reconocimientos. En este tipo de cultura, los trabajadores se sienten identificados y orgullosos de formar parte de la empresa.

- **Cultura emprendedora:** se caracteriza por la creatividad y la disposición a asumir riesgos. Se motiva la experimentación, la innovación y la vanguardia, por lo que la empresa es capaz no solo de reaccionar rápidamente a los cambios del entorno, sino que también crearlos. Las empresas con esta cultura ofrecen productos novedosos y únicos. Las iniciativas innovadoras de los empleados son alentadas y recompensadas. Este tipo de cultura existe generalmente en empresas pequeñas y medianas que son administradas por sus fundadores.
- **Cultura de mercado:** se basa en el logro de metas, primordialmente las que son financieras y basadas en el mercado como por ejemplo, el crecimiento de las ventas, entre otros. La relación entre el empleado y la organización es contractual debido a que las partes acuerdan con anticipación cuáles serán sus responsabilidades. El trabajador se compromete a cumplir un cierto nivel de desempeño a cambio de un grado específico de recompensa; sin embargo, mientras más alto es el desempeño, mayores serán las retribuciones. Cabe que recalcar que la empresa no está obligada a ofrecer seguridad laboral ni el empleado a entregar lealtad, puesto que ambas se usan la una a la otra para lograr sus propias metas. No se incentiva las relaciones sociales entre compañeros de trabajo sino que estimula el cumplimiento de metas cada cierto periodo.

1.1.2. Evaluación de desempeño

Se define a la evaluación de desempeño como un medio que permite valorar sistemáticamente la actuación de cada trabajador en relación a las actividades que realiza, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009).

El proceso de evaluación incluye al evaluado, al jefe y la relación entre ellos, por lo que se genera un nexo en el cual ambas partes pueden dialogar sobre lo que esperan de cada uno y establecer futuras metas.

La retroalimentación de ambas partes es necesaria, ya que sirve para saber si están realizando correctamente sus actividades o deben cambiar la forma en que las realizan (Alles, 2006).

La evaluación de desempeño es una herramienta eficaz para detectar problemas en el rendimiento, mejorar la calidad de trabajo y de vida en las empresas (Chiavenato, 2009a).

En resumen, el proceso de la evaluación del desempeño es una herramienta necesaria e indispensable en todas las organizaciones, ya que permite detectar las debilidades en el rendimiento de los colaboradores, las necesidades de capacitación y conocer el nivel de satisfacción de las actividades que realizan.

1.1.2.1. Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite mejorar el rendimiento de los colaboradores y los resultados de una organización, por esta razón los principales objetivos son los siguientes:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas claves para la empresa
- Realizar transferencias de personal
- Motivar a los colaboradores (Alles, 2005)
- Realizar aumentos salariales
- Ofrecer promociones

- Descubrir la idoneidad del empleado en su puesto de trabajo
- Dar una retroalimentación a la persona evaluada
- Conocer los puntos fuertes y débiles del trabajador
- Mejorar la relación del individuo con sus compañeros de trabajo
- Mejorar la percepción que el trabajador tiene de sí mismo y de su entorno
- Conocer el potencial de desarrollo de los empleados
- Recolectar información para orientar y aconsejar a los colaboradores (Chiavenato, 2009)

La evaluación de desempeño debe cumplir con los siguientes lineamientos básicos para que sea beneficioso tanto para la organización como para los colaboradores:

1. La evaluación debe hacerse no solo para medir el desempeño de las actividades realizadas sino que también el cumplimiento de las metas y objetivos.
2. Se debe hacer una evaluación objetiva del desempeño del empleado y no subjetiva de sus hábitos personales.
3. El evaluador y el evaluado deben estar de acuerdo con la valoración.
4. La evaluación debe llevar al mejoramiento del rendimiento de los colaboradores en la organización.

1.1.2.2. Problemas de la evaluación del desempeño

Existen varios inconvenientes que pueden disminuir la eficiencia del proceso de evaluación (Chiavenato, 2009a), por ejemplo:

- Que las personas involucradas perciban la evaluación como un instrumento para recompensar o sancionar el desempeño.
- Que el objetivo primordial sea el de llenar formularios y no en la evaluación objetiva del desempeño.
- Que las personas evaluadas sientan la evaluación como injusta y tendenciosa.
- Que el evaluador realice comentarios desfavorables que no sean bien aceptados por el evaluado y provoquen una reacción negativa.
- Que no se estén evaluando los criterios correctos.

1.1.2.3. Métodos de evaluación

Distintos autores concuerdan con que existen varios métodos para evaluar el desempeño en las organizaciones. Cada uno de estos métodos tienen sus características propias y sus usos serán de acuerdo a las necesidades de cada empresa puesto que cada uno tiene distintas ventajas y desventajas. Con el pasar del tiempo estos métodos se han venido perfeccionando para adaptarse a las necesidades de las empresas.

1.1.2.3.1. Métodos tradicionales

Los métodos tradicionales más utilizados son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, listas de verificación, entre otros.

Estas técnicas son criticadas, ya que por lo general son burocráticos, repetitivos y rutinarios, y además tratan a los empleados como si fueran homogéneos. La evaluación funciona principalmente como un fin no como un medio para mejorar y motivar el desempeño de los empleados (Chiavenato, 2009a).

- Escalas gráficas

En este método el evaluador asigna calificación alta o baja a los criterios que se esté considerando.

Los parámetros a evaluar son los que la organización considera más importantes y no se toma en consideración el puesto que ocupa el evaluado.

Comúnmente se utilizan de tres a cinco grados de evaluación: óptimo, bueno, regular, tolerable, malo. (Chiavenato, 2009b).

- Selección forzada

El método de selección forzada, también llamado de distribución forzada, consiste en que el evaluador escoja una frase entre varias, que son al mismo tiempo positivas o negativas, que describa mejor el desempeño del empleado (Alles, 2008).

Una de las desventajas de esta técnica es que no proporciona una retroalimentación ni me permite comparaciones; además cabe recalcar que el empleado no tiene participación alguna (Chiavenato, 2009b).

- Investigación de campo

Es una de las técnicas tradicionales más completas para evaluar el desempeño. Se realiza una entrevista entre un especialista en evaluación y los

gerentes de línea para evaluar el desempeño de los empleados. El especialista llena un formulario a partir de la información proporcionada por los gerentes para cada empleado (Chiavenato, 2009b).

- Incidentes críticos

Este método toma en consideración los sucesos poco usuales que conllevan a un éxito o a un fracaso por parte del empleado (Alles, 2008). No se evalúa el comportamiento normal sino solo aquellos que denoten mejor o peor desempeño. El objetivo es evaluar los puntos fuertes y débiles de cada empleado (Chiavenato, 2009b).

La desventaja de esta técnica es que si no se consideran tanto los sucesos favorables como los desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta (Alles, 2008).

- Listas de verificación

En este método el evaluado recibe una valoración cuantitativa de cada uno de los factores que son considerados en la evaluación. Es una lista de verificación que contiene todas las características principales de un trabajador. Se asemeja con el método de las escalas gráficas, ya que es una simplificación de la misma (Chiavenato, 2009).

1.1.2.3.2. Métodos modernos

Los inconvenientes de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las empresas a crear técnicas más innovadoras con procesos más relajados y menos burocráticos para que la evaluación sea una herramienta para promover y mejorar el desarrollo de los empleados.

Es así, como surgen métodos que implican la autoevaluación y autodirección para que el trabajador tenga mayor participación en la planificación de sus metas y objetivos en la empresa.

Entre algunos de los métodos modernos se pueden encontrar: la autoevaluación, la evaluación participativa por objetivos, la evaluación psicológica y la evaluación de 360°.

- Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

En este método se califica el cumplimiento de las metas previamente acordadas y establecidas por el jefe y el empleado. En otras palabras, los trabajadores fijan sus propias metas y objetivos con la supervisión de sus líderes para luego ser evaluados sobre el desempeño de los mismos. Se hace una breve descripción de cómo el trabajador alcanzará la meta establecida y después del periodo evaluado, el empleado hace su propia autoevaluación según los resultados alcanzados (Alles, 2008).

Esta evaluación del desempeño consta de seis etapas (Chiavenato, 2009):

1. El formulario de los objetivos acordados. Las metas se establecen en un mutuo acuerdo entre el líder y el empleado. El logro de estos objetivos debe traer un beneficio para la organización y para el evaluado.
2. El compromiso formal para completar las metas. En algunas empresas, se establece un contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.
3. La aceptación del gerente de los medios y recursos que serán necesarios para cumplir los objetivos, ya que sin ellos, esas metas no

se podrían alcanzar. Estos medios pueden ser materiales, humanos e inversiones en capacitaciones, entre otros.

4. El desempeño del evaluado, es decir, la forma en que el trabajador llevara a cabo el cumplimiento de las metas.
5. El seguimiento constante de los resultados y su comparación con los objetivos es muy importante para tener una idea clara de cómo se está llegando al objetivo.
6. La retroalimentación y la evaluación continua, en conjunto, permitirán que el empleado entienda cómo se evalúa el esfuerzo y el resultado para que el mismo pueda sacar sus propias conclusiones.

- Evaluación de 360°

En la evaluación de 360° se evalúan todos los elementos que tienen interacción con el evaluado, entre los cuales se encuentran el jefe, los compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que se relacionan con el empleado, proporcionando resultados comparativos (Chiavenato, 2009b).

Es una técnica muy completa puesto que se recibe información de distintas perspectivas. Al finalizar, el empleado recibe un informe individual, y con esta información, junto con la ayuda del jefe y un colaborador de recursos humanos, puede elaborar un plan de desarrollo (Chiavenato, 2009b).

Una de las ventajas de este método es que el resultado de la evaluación es más creíble para el empleado, ya que la realimentación proviene de varios evaluadores; sin embargo, una desventaja es que la retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimiento. Además las personas pueden ponerse de acuerdo para dar una evaluación incorrecta a la persona evaluada (Chiavenato, 2009b).

1.1.2.4. Pasos para evaluar el desempeño

Se han identificado tres etapas fundamentales para llevar a cabo el proceso de evaluación (Alles, 2008):

- I. Definir el puesto: el supervisor y el empleado deben tener claro y estar de acuerdo en cuáles son las responsabilidades y los factores de desempeño del puesto.
- II. Evaluar el rendimiento en relación al puesto: se da una calificación en relación a una escala definida con anterioridad.
- III. Retroalimentar: se debe comentar los resultados obtenidos.

1.2. Marco Empresarial

En lo concerniente al marco empresarial, se recopiló información pertinente a la historia de la compañía que facilitó mostrar cual es objetivo del cambio de cultura, la situación en la que se encuentra, sus inicios y la importancia.

A continuación, se mostrarán los cambios en la misión, propósito y valores que se están suscitando en la compañía, ya que son la raíz del resto de transformaciones culturales que analizaremos a lo largo del trabajo.

1.2.1. Generalidades de la compañía

Cervecería Nacional es una subsidiaria del grupo cervecero SABMillerplc., por lo que para poder comprender el origen de los cambios que se están realizando a nivel global se debe conocer los aspectos generales ambas compañías.

1.2.1.1. SABMillerplc

SABMillerplc es el segundo grupo cervecero más importante del mundo, con más de 70 mil empleados y operaciones en 75 países a nivel global.

Los orígenes de SABMiller se encuentran en la fiebre del oro de Johannesburgo de 1886. En la excavación de oro bajo el sol de África el trabajo era sediento, y cerveceros emprendedores aprovecharon la oportunidad de la población en auge.

En las próximas décadas demostraron ser pioneros en la cerveza, el comercio minorista, el branding y el marketing.

Entre los años 1992 y 2001 la incursión del grupo en la elaboración de la cerveza internacional fue audaz, ya que se centró en las economías en rápido desarrollo del centro de Europa, China y África. Donde otros veían riesgo, la compañía encontró la oportunidad.

Su larga experiencia en Sudáfrica les dio una considerable experiencia en la gestión de las operaciones multiculturales y multilingües.

Para el año 2001, SAB fue un líder en la carrera para definir la forma de la industria cervecera mundial. En otro paso audaz, cambió su enfoque de expansión a los mercados dirigiéndose hacia uno de los más sofisticados y minuciosamente desarrollado: los Estados Unidos. En 2002, SAB adquirió la Miller Brewing Company, la segunda cervecera más grande en los Estados Unidos.

Hoy en día, SABMiller cuenta con 70.000 empleados que trabajan en más de 80 países. Tiene un portafolio internacional con más de 200 marcas, entre las más renombradas internacionalmente están Pilsener, Urquell, Peroni

Nastro Azzurro, Miller Genuine Draft y Grolsch y diariamente, se comercializan por minuto más de 140 mil botellas de los productos de SABMiller.

En América Latina, SABMiller tiene operaciones en El Salvador, Honduras, Panamá, Colombia, Ecuador, Perú y Argentina. En el resto de países de la región se encuentra presente con tiene oficinas de representación.

Las operaciones de SABMiller son reconocidas por una cultura de excelencia operativa, la elaboración de productos de alta calidad, la innovación y la promoción del desarrollo sostenible, siempre con énfasis de aportar al crecimiento de los países en los que se desarrolla.

También SABMiller entró en el creciente negocio de refrescos a través de nuestras sus marcas y, como uno de los mayores embotelladores en el mundo de las bebidas de Coca-Cola, razones por las cuales, luego de un extenso análisis y planeación estratégica decidieron cambiar su enfoque en la misión y propósito los que veremos más adelante en este trabajo.

1.2.1.2. Cervecería Nacional

Cervecería Nacional es una multinacional dedicada a la producción y comercialización de bebidas de moderación y refrescos, cumpliendo con estrictos estándares internacionales y normas de calidad con el propósito de ofrecer a sus clientes productos de primera, lo cual le ha permitido ser la principal empresa cervecera de Ecuador.

En 1887, la empresa es fundada como Guayaquil Lager Beer Brewery Association, operando inicialmente como una fábrica de cerveza y de hielo. En 1913, realizó el histórico lanzamiento de su marca Pilsener, que hoy en día es la cerveza con de mayor índice de venta en el País.

Desde el 2005, Cervecería Nacional es parte de SABMiller plc., el segundo grupo cervecero a nivel global, tomando prácticas de Manufactura de Clase Mundial que han afianzado su permanencia en las cima de la industria de bebidas.

La empresa está conformada por 1129 accionistas, siendo SABMiller quien posee la mayor parte del accionariado. Cervecería Nacional cuenta con 133.000 socios comerciales y 3.000 proveedores locales. Además, es una fuente de empleo para 2.040 colaboradores distribuidos en sus dos plantas ubicadas en Quito y Guayaquil.

1.2.2. Productos

Cervecería Nacional ofrece un grande portafolio de marcas conformado por las cervezas Pilsener, Pilsener Light, Club Premium, Club Premium Roja, Club Premium negra, Miller Genuine Draft, Miller Lite y Dorada, así como por sus refrescos Pony Malta y Agua Manantial.

Los productos de Cervecería Nacional son muy apetecidos; sin embargo su producto estrella es la cerveza Pilsener, la cual es una bebida de sabor amargo y fuerte.

Sin duda alguna, Pilsener es la cerveza más vendida y preferida por los consumidores ecuatorianos.

1.2.3. Participación de mercado

En el mercado existen otras empresas que fabrican e importan cervezas, compitiendo así con los productos que ofrece Cervecería Nacional.

En los últimos años una variedad de cervezas importadas han aparecido en el mercado; sin embargo, los consumidores siguen prefiriendo las marcas nacionales.

Entre las empresas competidoras se encuentran:

- Ambev: fabricante de Brahma e importador de Budweiser.
- Juan Eljuri: importadora de Corona, Heineken y Negra Modelo.
- Proalco: importadora de Stella Artois.
- Elbe: importador de Erdinger.

Un indicador con el cual se puede demostrar el desempeño de Cervecería Nacional es la participación que tiene en el mercado. La empresa es el primer y más grande fabricante de cervezas en el Ecuador, con una participación del 96% en el mercador gracias a su producto estrella Pilsener.

Desde su incursión en el mercado, la empresa Ambev se encuentra en segundo lugar con una participación de aproximadamente el 3% gracias a la venta de sus productos: Brahma y Budweiser.

El resto del mercado se reparte entre las empresas que se dedican a la importación de cervezas.

Ilustración 1: Participación de mercado



Fuente: Cervecería Nacional

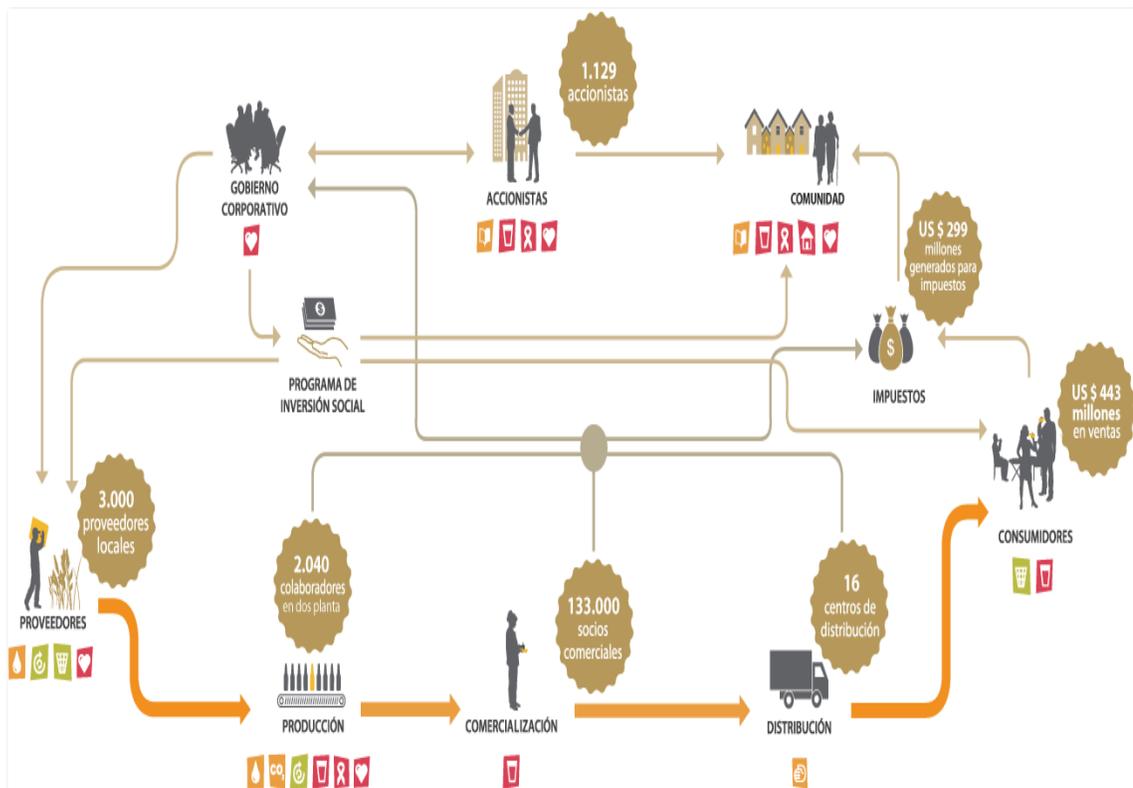
Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

1.2.4. Modelo de negocios

El modelo de negocios de Cervecería Nacional es una cadena de valor que se orienta a fomentar el mercado para satisfacer las necesidades y llenar las expectativas de los clientes, fortalecer las capacidades de sus trabajadores, generar rentabilidad para sus accionistas y seguir manteniendo su posición de líder en el mercado donde se desenvuelve.

La cadena de valor representa la interacción de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto. En Cervecería Nacional, la cadena de valor empieza por el Gobierno corporativo quienes toman las decisiones más importantes para la empresa. Por otra parte, los accionistas también tienen un papel fundamental, ya que son ellos quienes invierten el dinero que pasará al siguiente nivel donde se encuentran los proveedores, quienes proveerán de los insumos necesarios y de calidad para la producción de las bebidas de moderación y refrescos. En el proceso de producción, se encuentra un elemento primordial que son los trabajadores escogidos a través de rígidos procesos de selección. Luego se encuentran los socios comerciales, los cuales ayudan a la comercialización y distribución del producto hasta llegar a las manos del consumidor. Simultáneamente, esta cadena también beneficia a la comunidad y al estado a través de la generación de impuestos por los millones de dólares de ventas de Cervecería Nacional. La empresa ha originado alrededor de \$299 millones en impuestos. Además, la multinacional cuenta programas de ayuda social que también es una contribución a la sociedad. De este modo se genera un beneficio no solo para la empresa sino también para la sociedad y los consumidores.

Ilustración 2: Cadena de valor de Cervecería



Fuente: Cervecería Nacional

Autor: Cervecería Nacional

1.2.5. Visión, propósito, valores de la empresa a nivel global

Cervecería Nacional subsidiaria de SABMiller plc. está atravesando cambios a nivel global para la estandarización de sus procesos entre ellos el cambio de visión, propósito y valores, a continuación expondremos los cambios realizados a nivel global.

1.2.5.1. Visión

La visión de SABMiller, era “Ser la compañía más admirada en la industria cervecera global”. Ha cambiado una palabra en la visión convirtiéndola en “Ser la compañía de bebidas más admirada del mundo”.

Hay varias razones muy importantes por las cuales SABMiller decidió de reemplazar la palabra ‘cerveza’ por ‘bebidas’.

Cada vez más la comunidad de inversionistas y el público evalúa a la empresa como una totalidad en el contexto de bienes de consumo de alta rotación.

La forma como perciben los inversionistas y el público está en el contexto del papel que la compañía representa y actividades que desarrolla dentro del espacio de las bebidas, más bien que en la categoría específica de la cerveza. El cambio a la palabra ‘bebida’ refleja esta percepción de la organización y el ámbito donde compiten.

1.2.5.2. Propósito

Para SABMiller plc, el propósito es la esencia de lo que son y cómo quieren proyectarse hacia adelante.

Decidieron dejar de tener una declaración de misión, porque de todos modos la mayoría de personas no comprende realmente la diferencia entre una visión y una misión.

“Traemos frescura y sociabilidad, mejoramos los medios de sustento y ayudamos a construir comunidades locales.”

Este propósito describe lo que SABMiller hace. Los líderes del negocio expresan que esta es la manera convincente de conectar a todas las compañías del grupo y es una gran declaración para los grupos de interés debido a que:

- Destaca la pasión por la cerveza y las bebidas y muestra la conexión las marcas y los consumidores que las disfrutan.
- Posiciona la cerveza como un trago moderado y divertido.
- Muestra como aumenta el compromiso de la compañía con tener un papel positivo en la sociedad.

1.2.5.3. Valores

Los valores son otra forma importante de describir lo que representa la compañía y son el fundamento de su cultura, la base de la forma de trabajar como equipo, y deben ser aquellos elementos que forman parte de la pertenencia de los colaboradores de SABMiller y Cervecería Nacional.

Después del proceso de revisión, los valores se han desarrollado y modificado para mantener a la compañía en el sendero correcto hacia el futuro. Entre los valores se pueden encontrar los siguientes:

- La gente es nuestra ventaja perdurable
- La responsabilidad es clara y personal
- Trabajamos y ganamos como equipos en todo el negocio
- Nos enfocamos en el cliente y el consumidor
- Hacemos lo mejor a favor de las comunidades locales
- Nuestra reputación es indivisible.

Tres valores permanecen iguales, dos han sido modificados y uno es nuevo. Se introdujo “Hacemos lo mejor a favor de las comunidades” para reflejar el compromiso y propósito, que es servir mejor a las comunidades donde operan. “Trabajamos y ganamos como equipo” fue modificado agregando “en todo el negocio” para reflejar la nueva estrategia de ser un negocio integrado globalmente. También, “Nos enfocamos en el cliente y en el consumidor” es redactado nuevamente para ser más claros con respecto a la intención de enfocarse en el cliente y en el consumidor en todo momento.

Estos valores reflejan la filosofía, y se vinculan con los nuevos comportamientos organizacionales que vamos a presentar.

1.2.5.4. Comportamientos de liderazgo

SABMiller modificó su estrategia a fin de ofrecer otra década de crecimiento estelar. Pero, para lograrlo, debe mantener un negocio integrado globalmente y fomentar conductas positivas y favorecedoras, desde arriba hasta el corazón del negocio.

El alto rendimiento y la alta cultura de compromiso representan a la compañía y lo demuestran las personas que hacen de esta empresa un gran lugar para trabajar.

El reto para el liderazgo en SABMiller es para cambiar la forma de trabajar, para conducir un rendimiento superior internamente con el fin de competir en un entorno más desafiante externamente. Lo que esto significa para los líderes en la práctica ha sido capturado en los comportamientos Liderazgo Global.

Estos comportamientos definen explícitamente cómo debe actuar un colaborador para seguir la estrategia y vivir los valores. La manera en que SABMiller gestiona y desarrolla su gente es tan importante para la entrega de las metas.

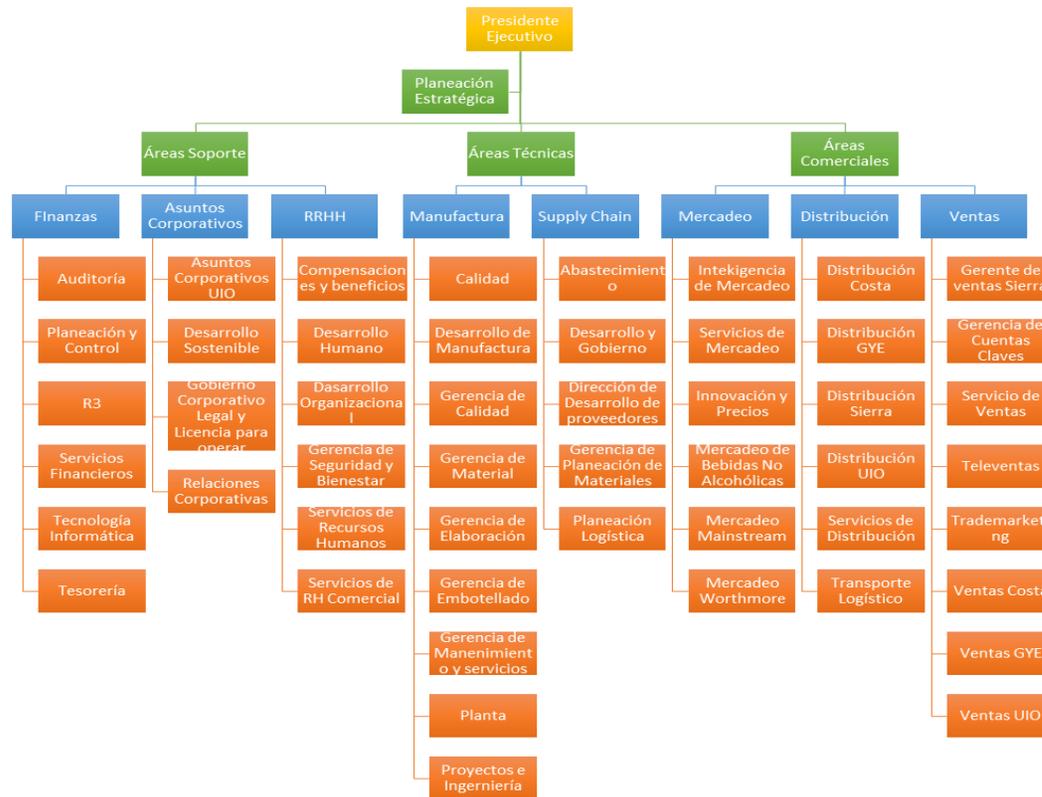
El enfoque de liderazgo y gestión de personas de la compañía se basa en la noción de colaboración entre los empleados, directivos y la organización. Cada individuo tiene que realizar su parte, en línea con un fuerte énfasis en la autogestión. Los líderes y gerentes tienen la última responsabilidad de lo que hacen y cómo manejan su equipo, de la misma forma que todos aquellos que conforman la compañía y comparten la responsabilidad del desempeño y ejecución comercial.

Para lograr todo esto, SABMiller estableció un conjunto de conductas globales de liderazgo. Estas conductas darán vida a la visión, propósito y valores. Desde el comienzo del año 2016, estas conductas se utilizarán como medidas del desempeño individual y quedarán insertadas en el proceso contratación, gestión y en desarrollo de talento. Entre esas conductas se encuentran:

- Demostrar una mentalidad integral del negocio
- Desarrollar relaciones de confianza en todo el negocio
- Enfocarse externamente en nuestros consumidores clientes y comunidades
- Tomar decisiones claras, prioritarias y oportunas
- Desarrollar a la gente y a la organización en el largo plazo
- Ser apasionado y comprometido

1.2.6. Organigrama de la empresa

Ilustración 3: Organigrama de Cervecería Nacional



Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Fuente: Cervecería Nacional

CAPÍTULO II

2.1. Marco metodológico

2.1.1. Enfoque metodológico

Dentro del desarrollo de la investigación se aplicaron enfoques cualitativos y cuantitativos, que generaron información para el análisis; resultados de evaluaciones, encuestas, grupos focales, entrevistas e índices que serán utilizados como instrumentos metodológicos.

La investigación cuantitativa se realiza con la finalidad de probar la teoría al describir variables y determinar interacciones causa-efecto entre las mismas con el objetivo de demostrar el cambio en el comportamiento humano, las situaciones y relaciones sociales desde sus manifestaciones externas y medibles.

En el área comercial de Cervecería Nacional, se realizaron encuestas de clima a través de internet. Para la encuesta, se utilizaron preguntas dicotómicas de elección única, siendo las opciones “sí o no”.

Adicionalmente, se utilizará un enfoque cualitativo, a través de algunos grupos focales y entrevistas, para poder recolectar datos sin medición numérica, con el objetivo de recabar en descripciones detalladas de los fenómenos culturales que se están estudiando.

Los grupos focales que se realizaron a los 30 ejecutivos que conforman el área comercial. Con la finalidad de obtener una perspectiva más profunda y un punto de vista desde el ángulo del departamento de Recursos Humanos, se realizó una entrevista a la Jefa de Administración de desempeño.

2.1.2. Métodos de investigación

Este estudio está orientado hacia una investigación descriptiva, la cual se dirige fundamentalmente a la descripción de fenómenos sociales en una circunstancia temporal y especial determinada (Cauas, 2010).

Durante la investigación se espera comprender a profundidad el impacto positivo que puede causar el cambio de los componentes de la cultura organizacional, y así finalmente, mitigar las posibles consecuencias a través de la planeación de la estrategia de despliegue. Para llegar a esto se utilizarán métodos investigativos que ayudarán a alcanzar con facilidad el objetivo tales como el método analítico al principio de la investigación, pues será necesario conocer individualmente cada una de las partes que compone la cultura organizacional de la empresa.

De la misma manera, se aplicará también el método estadístico, debido a que se realizarán diversas tabulaciones y cuadros estadísticos con la población en estudio y la determinada muestra que se piensa establecer. Y finalmente, el método sintético en la elaboración de la conclusión y las recomendaciones que se plantearán al final de la investigación.

2.1.3. Diseño de la investigación

El diseño que se utilizará en esta investigación será de campo, dado que los datos se recolectarán directamente del lugar donde se desarrollan los hechos, es decir, Cervecería Nacional.

La investigación de campo es aquella que se basa en la recolección de información directamente de los sujetos investigados, o del lugar donde se llevan a cabo los hechos, sin cambiar ni manipular ninguna variable, por lo que se considera una investigación no experimental (Arias, 2012).

2.1.4. Población y muestra

La población o conjunto de individuos son aquellos que cumplen con las características que se va a estudiar y para ello hay dos tipos de población. La una es llamada población finita puesto que se conoce la cantidad y por otra parte está la población infinita que es cuando no se conoce el número (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2006).

Por el contrario, está la muestra que viene a ser el subconjunto de la población, es decir al grupo de personas que se va a estudiar de la población (García Ramos, Ramos González, & Ruiz Garzón, 2007).

Por último, está el individuo quien viene a ser cada sujeto que podría pertenecer a la población o a la muestra, la única diferencia es que la cantidad de individuos es constituida por n mientras que para la población por N . (Icart, Fuentelsaz, & Pulpón, 2006).

2.1.4.1. Determinación de la población

Para la determinación de la población y la implementación de encuestas en la investigación se tomó en cuenta el total de los colaboradores del área comercial de Cervecería Nacional, es decir 768 sujetos.

Para los grupos focales se considerara la totalidad de ejecutivos de las áreas, ya que la población es pequeña y tomar una muestra seria poco representativa. En total se realizarán 3 grupos focales, uno por vicepresidencia, sumando un total de 30 ejecutivos.

2.1.4.2. Determinación de la muestra

La determinación del tamaño muestra se llevará a cabo a través de la fórmula de población finita, detallada a continuación:

$$n: \frac{N \cdot Z^2 \alpha \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot e^2 + Z^2 \alpha \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: es el tamaño de la población

Z: es el nivel de confianza

p: es la proporción esperada, es decir, la variabilidad positiva

q: es la variabilidad negativa. Es aquella proporción no esperada

e: margen de error de acuerdo al nivel de confianza

Aplicando la fórmula, se obtiene el siguiente resultado para las encuestas:

$$n: \frac{768 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(768 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n= 256$$

2.1.5. Técnicas de recolección de información

Para la recolección de datos del proyecto se realizó una revisión de antecedentes culturales desde el año 2005, año en que Cervecería Nacional pasa a ser una subsidiaria del grupo SABMiller plc. Además, se revisaron las políticas, comportamientos e instructivos previos y los nuevos establecidos por la región, para poder realizar una comparación y entender a profundidad los cambios que van a realizarse. Adicionalmente, se realizará una revisión documental de los índices estadísticos de esta área.

De la misma manera, en el proyecto se utilizarán sistemas de recopilación de información como las encuestas, grupos focales y una entrevista. Las encuestas se implementarán a través de correo electrónico, de forma aleatoria a los colaboradores del área comercial. Se realizarán grupos focales a los ejecutivos de cada una de las áreas mencionadas para obtener una percepción más profunda de los líderes de la compañía quienes juegan un rol protagónico en los cambios generados. Por otro lado, se realizará una entrevista al Jefe de administración del desempeño del departamento de Recursos humanos.

Tabla 1: Técnicas de recolección de datos

| Técnica | Herramienta | Modalidad |
|-------------|--------------------------------------|------------|
| Encuestas | Encuesta de clima, desempeño laboral | Individual |
| Grupo focal | Cuestionario | Grupal |

| | | |
|----------------------------|--|------------|
| Entrevista | Cuestionario | Individual |
| Análisis documental | Antecedentes culturales, políticas, índices laborales. | Presencial |

Elaborado por: Katty Garcés y Gabriela Crespo

2.2. Situación actual

2.2.1. Antecedente de Cervecería Nacional

En los últimos años, Cervecería Nacional se ha mantenido firmemente como la empresa líder en el mercado cervecero del país, a pesar de los múltiples obstáculos y barreras del entorno político.

Cervecería Nacional ha ganado una gran reputación en el país gracias a su manera transparente y ética de manejar sus operaciones. En sus años de experiencia siempre ha mantenido una postura ética, respetando las leyes y cumpliendo todas sus obligaciones con el estado y la sociedad, lo cual convierte a la empresa en un importante motor de crecimiento y empleo.

Cervecería Nacional cerró su año fiscal del 2014 con un margen EBITA de \$280 millones que representa un 16.5% de incremento en comparación al año anterior, además, el volumen de ventas final fue de 6,390 HI total portafolio lo que representa un 2.1% mayor a lo proyectado.

A pesar de cerrar el año 2014 cumpliendo con los valores reflejados en las metas financieras, Cervecería tuvo muchos inconvenientes para alcanzar ese número, mas solo lo logró rompiendo un record histórico en las ventas del

mes de diciembre de 729.281HI, gracias a la final histórica de fútbol de los equipos Barcelona y Emelec.

Adicionalmente, la compañía tiene indicadores como la confiabilidad de la cadena de abastecimiento del 80%, siendo la más alta dentro de los países del grupo SABMiller en Latinoamérica, y en el país es considerada como el proveedor de elección, junto con ARCA, embotelladora de Coca Cola.

En recursos humanos la compañía tiene alrededor de 800 procesos de selección internos y externos, que se traducen a un mix de talento balanceado donde el 19% del personal que trabaja en la compañía es de alto potencial. Sin embargo, el índice de rotación aún sigue siendo alto con un 13% total compañía y 24% dentro del área comercial.

2.2.2. Antecedentes del área comercial

Como en todas las compañías de consumo masivo, las ventas son la parte fundamental del negocio, esto no es la excepción dentro de Cervecería Nacional. El área comercial o de ventas es el motor de la compañía; sin embargo, aún no está acoplada a la nueva visión de SABMiller, por lo que aún los colaboradores de esta área no desarrollan al máximo su potencial y carecen de empoderamiento para llegar a un desempeño alto.

En SABMiller, existe la constante búsqueda del alto desempeño, lo cual no está sucediendo en el área comercial de Cervecería Nacional, pues la forma de trabajo actual simplemente mide objetivos, sin el enfoque en las personas y cómo ellos son los responsables de llevar a la compañía al siguiente nivel. Actualmente, como en cualquier área comercial, se vive una constante presión por cumplir la cuota y llegar a la meta.

La gestión del día a día de los colaboradores del área comercial es muy vacía, no se vive el empoderamiento de quienes conforman el área. La motivación que se observa en el área se basa más en la retroalimentación sobre los errores lo que ocasiona que el colaborador deje de sentirse cómodo al realizar esa actividad, no tenga predisposición de cumplir su trabajo, situación que afecta la productividad de su trabajo y por ende de la compañía.

El área comercial es por naturaleza muy dinámica y delicada dentro de Cervecería y actualmente el desempeño es manejado de una forma irregular, pues no todos los colaboradores tienen el espacio con sus jefes debido a sus ocupadas jornadas de trabajo.

2.2.2.1. Proceso de Administración del Desempeño

En Cervecería Nacional se manejan tres procesos dentro de la administración del desempeño, alineados a la nueva cultura organizacional; los cuales deben ser llevados a cabo por los jefes y supervisores del área:

- Elaboración de metas
- Apoyo al desempeño (reuniones uno a uno)
- Evaluación de desempeño

A pesar de que los procesos de gestión de desempeño fueron establecidos, se encuentran desconectados y desapegados a las necesidades del negocio, puesto que su ejecución se da como un formalismo y más no como un proceso de mejora del desempeño.

2.2.2.1.1. Elaboración de metas

El objetivo de la elaboración de metas es traducir las prioridades estratégicas en metas anuales para los equipos del área. Esto es un punto crítico por ser el medio principal para asegurar el logro del desempeño deseado

tal como fue diseñado en la estrategia de la compañía. Sin embargo, este proceso no da un valor añadido al desempeño, ya que se asignan las metas a los colaboradores sin dar recomendaciones acerca de la mejor manera de llevarlas a cabo o empoderar a los empleados para que den sus opiniones al respecto.

Este es un proceso que se da en forma más no en fondo, pues existe una desconexión entre las metas de la organización y las individuales, además, los líderes de ventas no están completamente empoderados con respecto al proceso, viéndolo así como una intervención opcional de RR.HH como respuesta a un desempeño pobre.

Cabe resaltar que no se está evaluando el cómo se logra la meta sino simplemente el objetivo que los colaboradores alcanzan sin importar si en otra de sus metas logró exceder y lograr mejores resultados. Una meta sin cumplir sigue significando una mala gestión por parte del colaborador.

Proceso

El proceso de elaboración de metas es realizado por los jefes y supervisores, una vez que tienen conocimiento cuáles serán las metas anuales para la empresa y por departamento. La actividad se realiza entre los meses de abril y mayo.

Luego de esto, ellos se encargan de asignar metas a cada uno de los colaboradores de su equipo de trabajo.

A continuación, los líderes mantienen una reunión individual con cada colaborador para informar de los objetivos que deben alcanzar en el periodo.

Una vez asignadas las metas, los colaboradores proceden a llenar sus metas en un formato realizado por el propio líder. La inexistencia de un formato de fijación de meta ocasiona que el proceso no se complete como es debido,

adicionalmente tampoco existe un sistema para almacenarlas y monitorearlas, por lo que se al guardarlas en un archivo físico, ha habido ocasiones en los que estos documentos se han extraviado.

2.2.2.1.2. Apoyo al desempeño

El apoyo al desempeño no es otra cosa más que dar seguimiento a los colaboradores e incentivarlos al cumplimiento de sus metas, para lo cual se crearon las reuniones “uno a uno”.

En teoría, las reuniones uno a uno fueron establecidas para brindar apoyo, facultar y monitorear el desempeño individual en base a las metas establecidas. Estas reuniones son un elemento crítico para alinear la cultura laboral con el proceso de Gestión de Desempeño, además de ser la base del mismo; sin embargo, no cumplen con su cometido puesto que no son tomadas con la seriedad que merecen debido al dinamismo de esta área.

A pesar de estar establecidos los objetivos y lineamientos de las conversaciones uno a uno, se puede encontrar ciertas inconsistencias que obstruyen la efectividad del proceso.

Anualmente, están establecidas ocho reuniones “uno a uno” que los líderes deben de tener con cada miembro de su equipo para dar seguimiento al estado de las metas y dos reuniones para informar sobre las evaluaciones de desempeño; sin embargo, estas sesiones muchas veces son imposibles de llevar a cabo por las actividades que realizan los colaboradores del área comercial, quienes ejecutan la mayoría de sus funciones por fuera de oficina, cumpliendo externas jornadas.

Al no ejecutar este proceso correctamente, ya que no se mantienen de forma regular, los resultados se manifiestan en reuniones poco efectivas, donde el fin es comunicar la calificación que se obtiene de la evaluación llevada a mitad y final de año, pues las otras reuniones no se realizan, en base a lo que recuerdan del documento de metas, debido a que frecuentemente el documento se extravía, y como se mencionó previamente, no existe un espacio oficial en el sistema para el almacenamiento de las mismas.

Otra de las consecuencias de no llevar las reuniones frecuentes es que las metas no se iban monitoreando o modificando a las necesidades del negocio o las situaciones externas que podían vivirse en el país o la industria, lo que al final ocasiona un enfoque poco objetivo de la evaluación y muchas veces injusto.

Las prácticas de retroalimentación son casi inexistentes, solo las realizan pocos líderes y de manera muy informal. Si esto no se da en los altos niveles, es muy difícil que los comportamientos se repliquen de forma expansiva.

Si este espacio no se diera, los colaboradores no tendrían la oportunidad de conversar acerca de las dificultades que han tenido, las novedades con respecto a los diferentes factores internos o externos que afectan al cumplimiento de metas, lo cual es frecuente y causa inconformidad en los diferentes equipos de trabajo, esto en caso de que el escenario sea desfavorable, pero también suele pasar que los colaboradores tengan la opción de mejorar su participación y ajustar sus metas hacia números más retadores, lo cual genera un desperdicio de oportunidades para el giro de negocio.

Lastimosamente, este proceso es visto por la mayoría de líderes como un acto formal que debe llevarse a cabo porque así está establecido, haciendo uso del mismo en un 25%, y de esta manera dejando a un lado todos los beneficios que este conllevaría si se lo realizara correctamente.

2.2.2.1.3. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso que se realiza para monitorear el avance en el cumplimiento de las metas.

Las revisiones se realizan dos veces al año: una a mediados del año (entre los meses de octubre y noviembre) y otra a final de año (entre los meses de abril y mayo).

Este proceso es realizado, en su mayoría, por el departamento de Recursos humanos, sin mayor involucramiento de los jefes, cuya participación se reduce a colocar una calificación que forma parte de la evaluación.

Esta actividad se llevaba a cabo de una forma mecánica o de conformidad, donde los líderes se interesan realmente en ejecutarlo como respuesta a un desempeño pobre. Además, los resultados obtenidos no son utilizados para dar una retroalimentación o guiar al empleado en un plan de mejora, al contrario, solo se ingresan al sistema para tener un registro del cumplimiento del proceso.

El cumplimiento de metas de acuerdo al volumen de ventas se lleva de forma diaria, pero no es un indicador real frente al desempeño del colaborador y lamentablemente es sobre este que se toman las razones de desvinculación o permanencia de los mismos.

Escala de calificación

Los resultados de las evaluaciones de desempeño se clasifican en seis niveles, es decir, las calificaciones se encuentran del 1 al 6, siendo el 1 la nota más baja.

Esta escala ha sido diseñada estratégicamente, donde dos de los posibles puntos demuestran un desempeño por debajo de las expectativas y

cuatro posibles puntos de calificación demuestran mayores niveles de cumplimiento de las metas establecidas.

- Una calificación de 3 significa que en general las metas de desempeño se lograron. Cumpliendo con el qué y el cómo. Una calificación de 3 no representa una “calificación promedio”.
- Las calificaciones 4, 5 y 6 reflejan niveles de cumplimiento más altos.
- Las calificaciones de 1 y 2 describe niveles bajo de cumplimiento.

2.2.3. Otras prácticas relacionadas al desempeño

2.2.3.1.1. Reuniones de equipos

En el área comercial, los líderes mantienen reuniones de equipo todas las semanas, de acuerdo a la disponibilidad de sus horarios. El objetivo de las sesiones es solucionar problemas, aclarar dudas, dar reportes de las actividades, entre otros.

No obstante, dentro de las reuniones de equipo de trabajo, la mecánica de solución de problemas no hace una revisión integral y ordenada de los mismos.

Las preguntas que el líder realiza a su equipo son hechas de forma mecánica sin poder identificar el problema real. El equipo no puede determinar con claridad las principales causas de los problemas y por lo general siempre prevalece el criterio del líder.

La figura del líder se asocia con el 'jefe', este no promueve la participación y la generación de ideas, ya que él hace y responde todas las

preguntas, lo cual nos lleva a que todas las decisiones sean tomadas por el líder y la participación que los colaboradores tienen es muy poca sobre los acuerdos y acciones decididas.

2.2.4. Indicadores

A Continuación se mencionará tres indicadores alineados con la nueva cultura organizacional con los que se puede medir el desempeño de los colaboradores y la compañía:

- Índice de promociones internas
- Evaluaciones de desempeño
- Índice de rotación del área comercial

Tabla 2: Índice de promociones internas

| ÍNDICE DE PROMOCIONES | |
|------------------------------|-------------------|
| Año Fiscal | Porcentaje |
| F12 | 27% |
| F13 | 22% |
| F14 | 27% |
| F15 | 24% |

Fuente: Cervecería Nacional

Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Tabla 3: Evaluaciones de desempeño

| CALIFICACIÓN | DESCRIPCIÓN | AÑO FISCAL | | | | | |
|--------------|--|------------|------|------|---------------------|-----|-----|
| | | % | | | Número de empleados | | |
| | | F13 | F14 | F15 | F13 | F14 | F15 |
| 1 | No cumple los requisitos | 2% | 3% | 7% | 17 | 27 | 53 |
| 2 | Cumple parcialm. Los requisitos | 19% | 25% | 27% | 153 | 196 | 211 |
| 3 | Cumple con los requisitos | 46% | 49% | 46% | 376 | 392 | 354 |
| 4 | En ocasiones supera los requisitos | 19% | 13% | 11% | 153 | 106 | 83 |
| 5 | Muy a menudo supera los requisitos | 11% | 8% | 8% | 86 | 64 | 61 |
| 6 | Supera los requisitos sistemáticamente | 3% | 1% | 1% | 26 | 11 | 6 |
| TOTAL | | 100% | 100% | 100% | 811 | 796 | 768 |

Fuente: Cervecería Nacional

Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Tabla 4: Índice de rotación del área comercial

| ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL ÁREA COMERCIAL | |
|---------------------------------------|------------|
| Año Fiscal | Porcentaje |
| F12 | 23% |
| F13 | 26% |
| F14 | 26,2% |
| F15 | 24% |

Fuente: Cervecería Nacional

Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Al analizar la información levantada podemos identificar un estancamiento a nivel de resultados, lo que consideramos está íntimamente relacionado con la leve difusión e interiorización de los nuevos lineamientos organizacionales.

Son estos los que potencian la implementación de una cultura de alto desempeño, la cual se verá reflejada en cada una de esas mediciones. Cada uno de ellas; el aumento de promociones, la disminución de la rotación y la mejora de las evaluaciones de desempeño son indicadores que nos permitirán evaluar en qué medida los colaboradores han asumido los cambios introducidos en la visión, propósito y valores organizacionales y así mismo serán más evidenciables los comportamientos de liderazgo demandados en este proceso.

2.2.5. Análisis FODA

Tabla 5: Análisis FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Amplia gama de productos y presentaciones.• Gran capacidad de producción.• Concordancia entre la calidad y precio de sus productos.• Personal competente y capacitado. | <ul style="list-style-type: none">• Aumento de la población.• Tendencia de los consumidores a consumir más cerveza.• Incremento de tecnología. |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none">• Inconsistencia en los procesos de gestión del desempeño.• No poseen comportamientos de liderazgos.• Los colaboradores no tienen conocimiento de los cambios de cultura. | <ul style="list-style-type: none">• Aparición de nuevas cervezas importadas y artesanales.• Medidas de calidad más rigurosas.• Altos impuestos a las bebidas de moderación.• Alta competencia de Ambev.• Aparición de personal más capacitado. |

Autor: Gabriela Crespo y Katty Garcés

CAPITULO III

3.1. Análisis e Interpretación de los resultados

Conocer el estado actual de la cultura organizacional y el desempeño tanto de Cervecería Nacional como de las áreas comerciales es un paso muy importante para la implementación de la cultura de alto desempeño, dado que se detectarán las necesidades del área, lo que dará una pauta para planificar la estrategia de despliegue y los cambios que deberían realizarse al proceso de gestión del desempeño.

En el área comercial de Cervecería Nacional, se realizaron encuestas de clima a través de internet.

3.1.1. Encuesta de clima laboral

Para la recolección de información, se clasificó la encuesta en varias secciones detalladas a continuación:

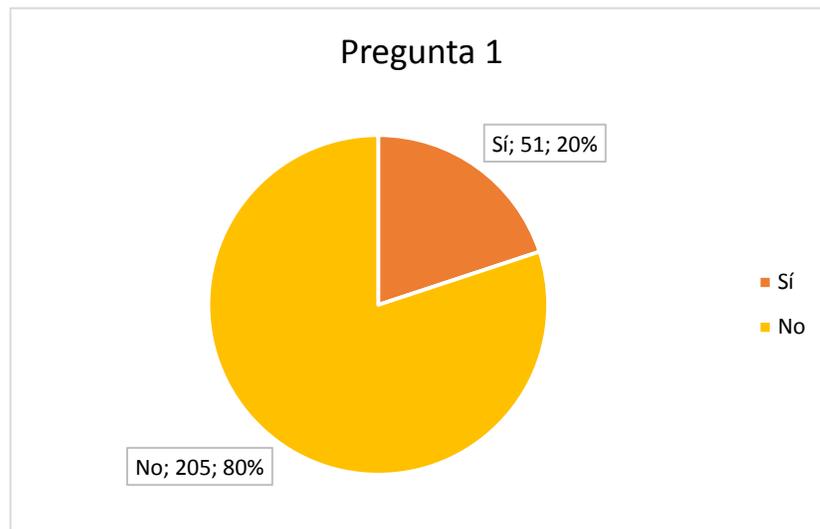
- Elementos culturales(preguntas 1 a 3)
- Establecimiento de metas (preguntas 4 a 6)
- Reuniones uno a uno (preguntas 7 a 8)
- Evaluación de desempeño(preguntas 9 a 10)
- Oportunidades de desarrollo (preguntas 11 a 12)
- Liderazgo de líderes(preguntas 13)

Para la encuesta, se utilizaron preguntas dicotómicas de elección única, siendo las opciones “sí o no”.

3.1.1.1. Preguntas

A continuación se mostrarán las preguntas realizadas en la encuesta a las 256 personas del área comercial, con la debida tabulación y análisis.

Ilustración 4: ¿Se encuentra familiarizado con la historia de SABMiller y de Cervecería Nacional?



Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

Es evidente que los empleados del área comercial no conocen la historia de SABMiller y Cervecería Nacional, dado que el 80% de los encuestados respondió negativamente. Se puede observar que el esfuerzo de la compañía por dar a conocer a los colaboradores los orígenes y la evolución tanto de SABMiller como de CN no ha sido suficiente.

Ilustración 5: ¿Conoce y comprende los cambios realizados en los elementos culturales de SABMiller: visión, propósito y valores?

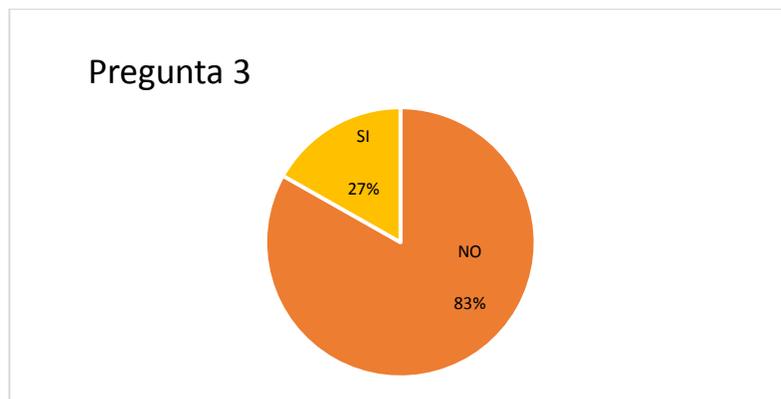


Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

Los resultados de esta pregunta permiten evidenciar, la falta de conocimiento por parte de los colaboradores sobre estos cambios producidos en la identidad cultural de SABMiller que afecta a Cervecería Nacional, dado que la mayoría de encuestados respondió negativamente, es decir, el 70% de ellos.

Ilustración 6: ¿Tiene conocimiento de la incorporación de comportamientos de liderazgo dentro de la cultura de Cervecería Nacional?

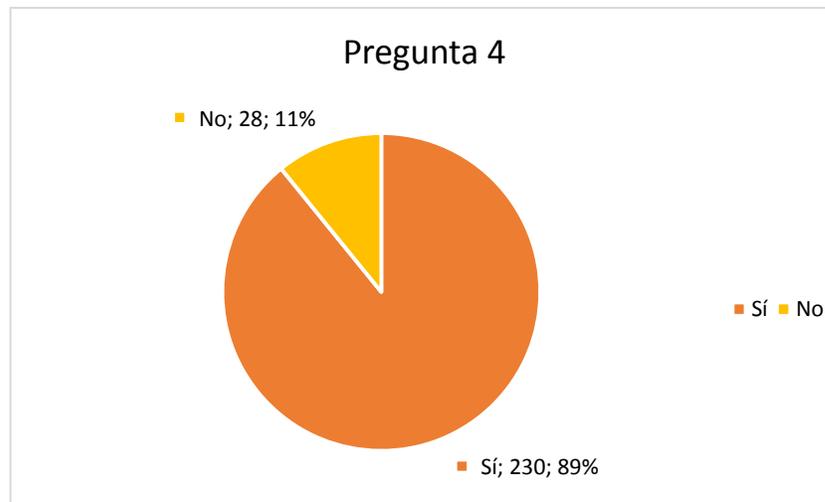


Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

La mayoría de los encuestados, el 83%, no tiene conocimiento de la inclusión de comportamientos de liderazgo a la identidad cultural de Cervecería Nacional. Con estos datos, es posible verificar la falta de comunicación en esta área.

Ilustración 7: ¿Conoce las metas anuales de SABMiller, de Cervecería Nacional y de su área?



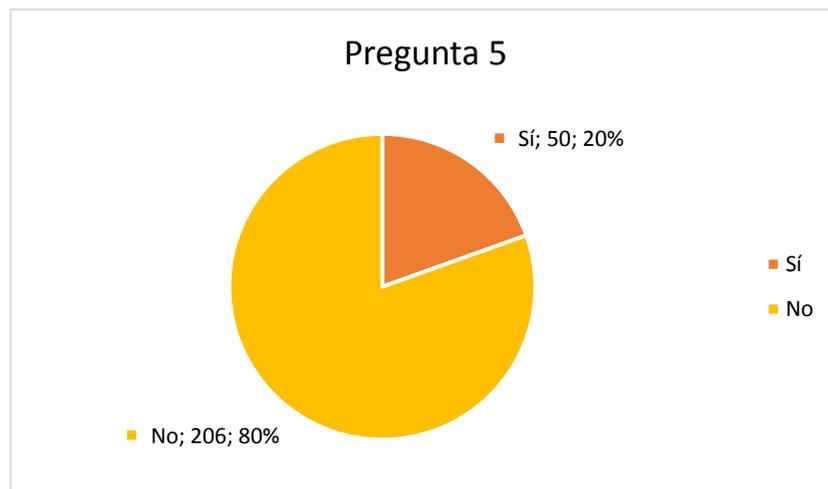
Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

Se puede observar en el gráfico que la mayoría de los empleados están al tanto de las metas tanto de ellos como de su equipo, ya que 230 empleados de 256 respondieron afirmativamente, lo cual indica que las formas usadas para transmitir esta información a los colaboradores sí ha dado resultados; sin

embargo hay un pequeño grupo que aún no tiene conocimiento de esta información lo que puede generar un desfase en el resultado del desempeño de toda el área.

Ilustración 8: ¿Conoce qué parámetros fueron utilizados para el establecimiento de sus metas?



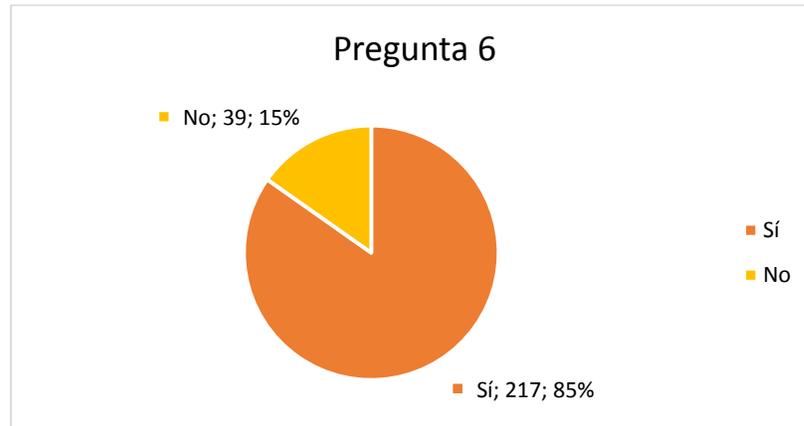
Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

De acuerdo a las opiniones de los colaboradores en esta pregunta, queda claro que ellos no conocen los parámetros utilizados para el establecimiento de sus metas, pues no se realizan reuniones donde se pueda discutir este tema.

Muchas veces, la falta de claridad en este tipo de procesos, importantes para la compañía y empleados, crea confusión y disconformidad en los empleados

Ilustración 9: ¿Comprende cómo usted contribuye al cumplimiento de las metas de su departamento y de la compañía?

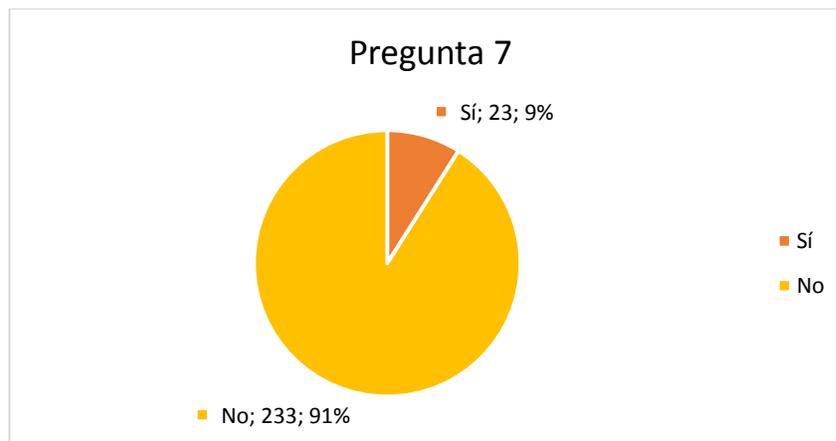


Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

De acuerdo a la información proporcionada por los empleados, casi todos, a excepción del 15%, tienen conocimientos de las metas de su área y de CN.

Ilustración 10: ¿Cree usted que los “uno a uno” ofrecen una oportunidad para conversar con su líder sobre temas que le permitan mejorar su desempeño?

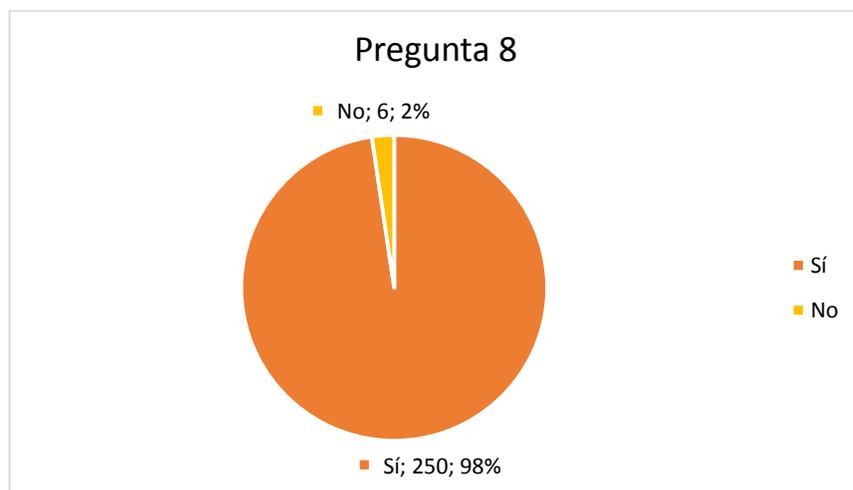


Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos, casi todos los empleados, el 91%, consideran que estas reuniones no les permiten mantener conversaciones donde el líder ofrezca tips de mejora de su rendimiento. Esto puede ser ocasionado porque muchas de las reuniones “uno a uno” no se realizan.

Ilustración 11: ¿Le gustaría que este espacio sea utilizado por su líder para hacer seguimiento de sus metas y ofrecerle recomendaciones para su desempeño?

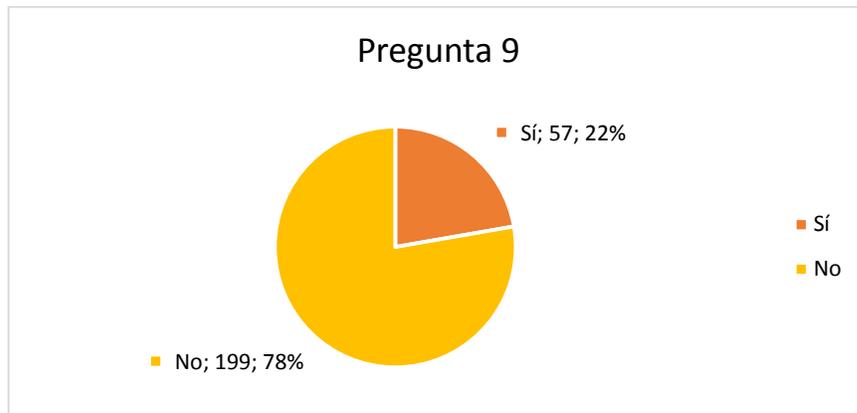


Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

En esta pregunta se puede evidenciar el ánimo y la predisposición que tienen los empleados para recibir una retroalimentación del cumplimiento de sus metas. Es observable que los colaboradores se interesan por mejorar su rendimiento, dado que el 98% respondió positivamente.

Ilustración 12: ¿Considera usted que la evaluación de desempeño le permite corroborar sus aciertos y detectar sus errores para poder establecer un plan de mejora?

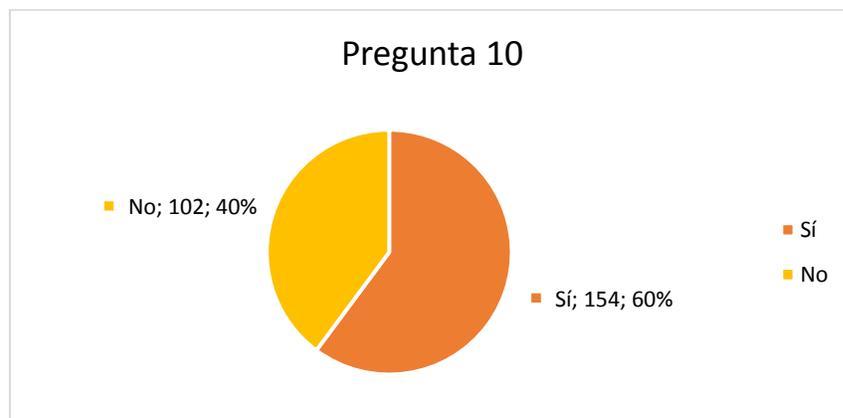


Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

En esta pregunta se puede evidenciar el incorrecto uso de las evaluaciones de desempeño, lo que ha provocado una imagen negativa de este proceso.

Ilustración 13: ¿Conoce usted las áreas en que debe mejorar sus habilidades y ampliar sus conocimientos?

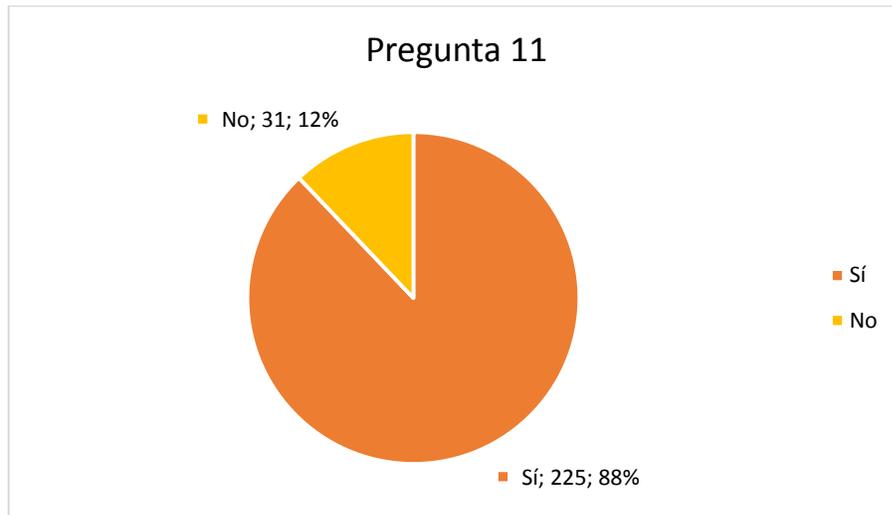


Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

A pesar de no llevarse a cabo una correcta cultura de administración del desempeño, los empleados sí tienen conocimiento de cuáles son las áreas en que deben mejorar sus habilidades y ampliar sus conocimientos. Sin embargo, un porcentaje significativo, es decir el 40%, aun no tiene clara esta información, lo cual puede ser una amenaza para el modelo de cultura de alto desempeño.

Ilustración 14: ¿Considera usted que la compañía le ofrece oportunidades de avanzar en su carrera?

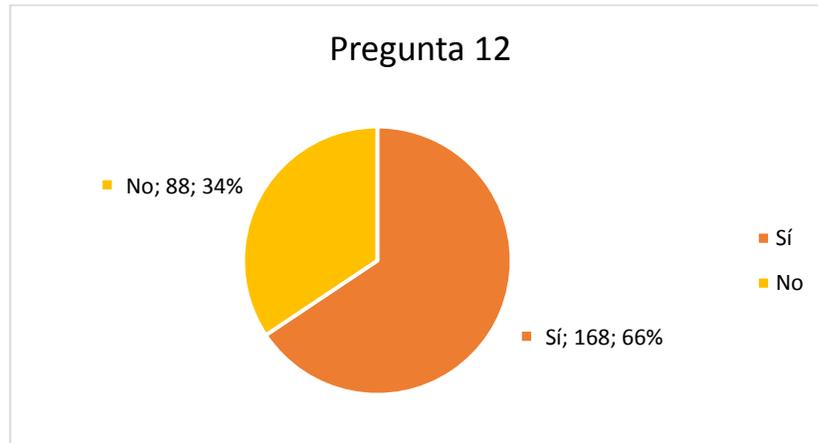


Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

Esta pregunta hace referencia a los procesos internos y ascensos que Cervecería Nacional realiza para dar oportunidad de avance en las carreras de los empleados. Se puede observar que si existe oportunidades de desarrollo en la compañía, puesto que el 88% de los encuestados respondieron positivamente.

Ilustración 15: ¿La compañía le proporciona las oportunidades de entrenamiento suficientes?

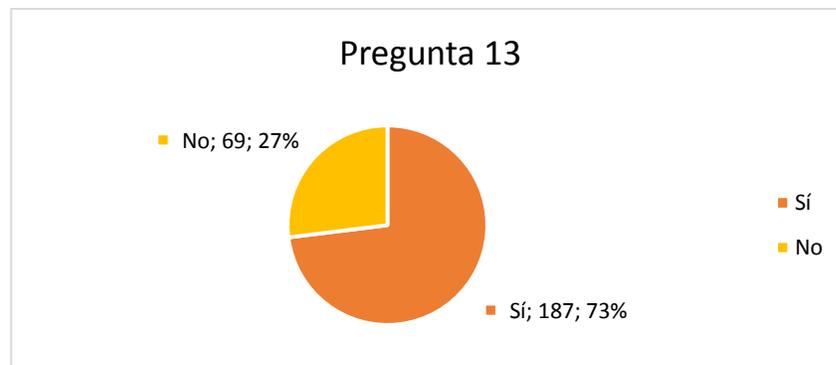


Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

A través de los resultados, se puede analizar que la compañía sí se preocupa por entrenar y capacitar a sus colaboradores; aun así, existe un porcentaje alto, 34%, que no está conforme con este tema.

Ilustración 16: ¿Su líder se preocupa frecuentemente por mantener conversaciones sobre su desempeño de manera que les permita mejorar?



Fuente: Encuestas

Elaborador por: Autores

A través del gráfico se puede observar que además las reuniones uno a uno, los líderes no se preocupan por tener charlas frecuentes informales donde puedan escuchar inconvenientes y dar consejos para una mejor resolución de la situación.

3.1.2. Grupos focales

A continuación se detallará un resumen de los resultados de los tres grupos focales que se realizaron a los 30 ejecutivos que conforman el área comercial.

3.1.2.1. Preguntas

1. ¿A través de qué instrumentos se conoce la historia de SABMiller y Cervecería Nacional?

Los ejecutivos expresaron que Cervecería Nacional cuenta con página web, blogs, revistas, comunicados internos y carteleras que constantemente ofrecen información de la historia de la compañía. Además, en las capacitaciones también se provee esta información.

4. ¿Conoce cuáles son las metas de este año para Cervecería Nacional y para su área?

Todos tienen conocimiento de las metas de este año para la empresa y para el área. Muchos de ellos ven los indicadores y se reúnen para con sus superiores para plantear las metas.

5. ¿Qué mecanismos emplean para conocer si Cervecería Nacional y el área van por buen camino?

La gran mayoría de los entrevistados manifestó que conocen esta información a través de las reuniones “uno a uno”, retroalimentación de la operación, sesiones en Familia con los directores y colaboradores. Además de esto, todos se guían principalmente por los indicadores y el cumplimiento de metas.

6. ¿Cómo se establecen las metas del área y las de cada trabajador?

Los líderes comentaron que al principio de cada año fiscal les llegan las metas que tendrán que cumplir en ese periodo. Adicionalmente, se les informa sobre el plan de negocio.

Luego, ellos asignan las metas a cada uno de los trabajadores tomando en consideración su historial y las necesidades del equipo.

7. ¿Conoce cuando su equipo de trabajo está alcanzando sus objetivos y cuando no?

La mitad de ellos indicaron tener una reunión semanal que les permite dar seguimiento, además de eso, todos afirmaron que revisan constantemente los indicadores para tener conocimiento de este aspecto.

8. ¿Cada cuánto tiempo se informa a los colaboradores sobre su desempeño y metas?

Todos manifestaron que dos veces al año se realizan las evaluaciones de desempeño donde se realizan reuniones uno a uno para dar a conocer el avance y el rendimiento de los colaboradores durante el periodo. Por otro lado, algunos expresaron que no les alcanzaba el tiempo para cumplir con todas las

reuniones uno a uno, por consiguiente, se manejan con más frecuencia las reuniones informales en caso de presentarse algún evento.

9. ¿Se da un reconocimiento o recompensa a los empleados que han desempeñado bien su labor? ¿De qué manera?

La mayoría expresó que daban reconocimiento a sus empleados a través de felicitaciones durante reuniones. Algunos tienen reconocen la labor de su equipo a través de paseos donde participa toda el área. Algunos de ellos tenían como práctica felicitar a sus colaboradores a través de correo electrónico enviando una cadena a todos los colaboradores del área, ya que según ellos esto demuestra su preocupación del avance de la operación, lo que genera más compromiso y da mejores resultados.

10. ¿Sus labores diarias le permiten escuchar y solucionar los problemas de sus colaboradores?

Todos los entrevistados afirman darse espacios diarios para discutir sobre cualquier problema suscitado en el día. Además, aseguran encontrarse disponibles la mayor parte del tiempo para atender las necesidades de sus colaboradores.

11. ¿De qué manera contribuye al entrenamiento y desarrollo de las carreras de sus empleados?

Más de la mitad de los líderes comentan que han organizado capacitaciones y entrenamientos para sus empleados al menos dos veces al año, debido a que este tipo de eventos se planifica antes de comenzar el año fiscal y luego se lo sube al sistema. A pesar, de que han realizado

capacitaciones, les gustaría poder efectuar más, ya que la compañía da un presupuesto para estos acontecimientos; sin embargo, quedan muchas veces en papel porque no se ejecutan todos, lo cual no permite el correcto desarrollo de los empleados.

Algunos de los líderes han planificado capacitaciones y entrenamientos que no se han llevado a cabo.

3.1.3. Entrevista

Con la finalidad de obtener una perspectiva más profunda y un punto de vista desde el ángulo del departamento de Recursos Humanos, se realizó una entrevista a la Jefa de Administración de desempeño, utilizando preguntas muy puntuales. A continuación se mostrarán las preguntas realizadas:

1. ¿A qué se debe la falta de conocimiento acerca del cambio de identidad cultural de CN en los colaboradores del área comercial?

El problema se da principalmente por la ausencia de los empleados dentro de la empresa. Los vendedores, quienes conforman la mayor parte del área, trabajan principalmente fuera de la empresa, por lo que ha sido difícil hacerles llegar estos cambios. Cabe mencionar, además, que se ha ido transmitiendo este mensaje a nivel compañía, más no enfocándonos por áreas.

2. ¿Qué valores se viven en las actividades diarias de los colaboradores?

Por el tipo de actividades que ellos realizan, es un reto impregnar valores corporativos o comportamientos que representen la identidad de Cervecería Nacional.

3. ¿Qué irregularidades se pueden observar en la gestión del desempeño que se maneja en esta área?

En lo que se refiere a la determinación de metas, tanto los colaboradores como los líderes se apegan al pensamiento de cumplir la meta, pero no planifican la mejor forma de hacerlo que tal vez podría permitirles superar las metas establecidas. La forma en que ellos ejecutan sus tareas es sistemática y no se el empoderamiento. No se evidencia la exploración de alternativas co-creadas.

Así mismo, los procesos de gestión de desempeño como las evaluaciones y las reuniones uno a uno se los realiza sistemáticamente para cumplir con un formalismo.

3.2. Conclusión

Después de la revisión y análisis de las encuestas de clima, grupos focales realizados y entrevistas, se ha encontrado varias situaciones que necesitan ser modificadas para poder alcanzar los objetivos del proyecto:

- La falta de comunicación entre la empresa y los colaboradores en cuanto al cambio de identidad cultural.
- La forma incorrecta e irregular de realizar los procesos de gestión de desempeño.
- La falta de liderazgo de los gerentes, supervisores y jefes.
- La escasez de reuniones que incentiven el alto desempeño entre líderes y colaboradores.

Todas estas disfuncionalidades ocasionan reducciones de personal, evaluaciones de desempeño sin significados y con bajas calificaciones, que además, representan una pérdida de tiempo.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta del proyecto

Tomando en consideración el estudio y el análisis realizado sobre la situación actual de la empresa y los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, se propondrá la implementación de una cultura de mayor desempeño en el área comercial que modificará las prácticas y valores de los empleados, así como también la gestión del desempeño.

A través del establecimiento de estas nuevas prácticas se pretende obtener los siguientes resultados:

- Lograr que los empleados se identifiquen con los nuevos elementos culturales: propósito, visión, valores y comportamientos de liderazgo.
- Crear empoderamiento.
- Mejorar el rendimiento de los colaboradores asegurándose de que todos los empleados entiendan su rol dentro de este proceso, se sientan involucrados, participen activamente y así logren tener un trabajo más significativo.
- Lograr que al menos el 80% de los resultados de las evaluaciones de desempeño tengan una calificación de más de 3 puntos.
- Reducir la tasa de rotación de personal de 24% al 18%.
- Aumentar la tasa de promociones del 24% al 30%.
- Establecer una alineación entre el trabajo diario, las metas y las prioridades empresariales entre sus gerentes, sus empleados y sus clientes; entre equipos, integrantes de equipos y funciones.

Se comenzará con el despliegue de los elementos culturales conformados por el propósito, la visión, los valores y los comportamientos de liderazgo. Luego de esto, se realizarán cambios en el proceso de administración del desempeño.

La estrategia de despliegue de los elementos culturales se realizará en tres fases:

- Informar
- Reforzar
- Anclar

En la primera fase, que tiene como objetivo principal informar a los colaboradores y líderes sobre los nuevos elementos culturales, se realizará un plan de comunicación en el que se efectuará una capacitación a los líderes del departamento para informarles de los cambios y enfoques de los elementos culturales. También, se enviarán boletines a través de correos electrónicos y se colocarán posters en las carteleras del departamento.

En la segunda fase, se realizarán actividades que permitan reforzar los conceptos. Se empezará con la entrega de ayuda memorias a cada uno de los empleados de esta área. Además, se desarrollará una revista mensual donde se tocarán los temas ya mencionados enfocados al área comercial, la cual se repartirá solamente a los colaboradores de esta área.

En la tercera fase, se efectuarán evaluaciones online a los empleados para recibir una retroalimentación de los contenidos culturales aprendidos, la cual será incentivada a través de premios.

Dentro de los cambios que se realizarán en la administración del desempeño, como primer paso, se creará un formato en el cual se puedan registrar las metas, el seguimiento de las mismas y finalmente la evaluación de desempeño. A continuación, se cambiará la metodología aplicada en el establecimiento de metas. Además se darán lineamientos y procedimientos para la realización de las reuniones uno a uno. En relación a la evaluación del desempeño, se difundirá el real objetivo de la misma, que es la alineación a los nuevos lineamientos organizacionales y se proporcionarán herramientas para

su correcto funcionamiento. Finalmente, se efectuará una capacitación sobre el modelamiento de líderes, aplicadas a jefes y supervisores con la finalidad de entrenarlos para la aplicación de estos nuevos procesos.

4.1. Despliegue de elementos culturales

Como se ha mencionado anteriormente, Cervecería Nacional se encuentra en una etapa de transición, ya que sus elementos culturales han cambiado y no todos los colaboradores están conscientes de estos cambios. Debido a esto, se presenta la necesidad de elaborar una estrategia que permita lo siguiente:

- Interiorizar estos nuevos conceptos en la mente de los trabajadores.
- Mejorar y fortalecer la cultura.
- Generar un marco integrado que facilite la incorporación de los distintos elementos de nuestro camino de cambio dentro de un mismo concepto, con el fin de facilitar su entendimiento dentro de las diferentes audiencias de la organización.
- Asegurar que los empleados de la organización están involucrados adecuadamente en el proceso de cambio y tengan conocimiento sobre lo que se espera de ellos, por qué y en qué momento.
- Crear un fuerte compromiso al conectar la gente con las prioridades del negocio.
- Dar un mayor significado al trabajo de los colaboradores.

Para hacer más dinámico el despliegue de los elementos culturales, se realizará en forma de una campaña comunicativa a la que se denominará “Nuestra Historia”, ya que se quiere lograr el sentido de pertinencia como motivación en los colaboradores de esta área. Esta campaña se realizará en tres fases.

4.1.1. Campaña comunicativa de despliegue

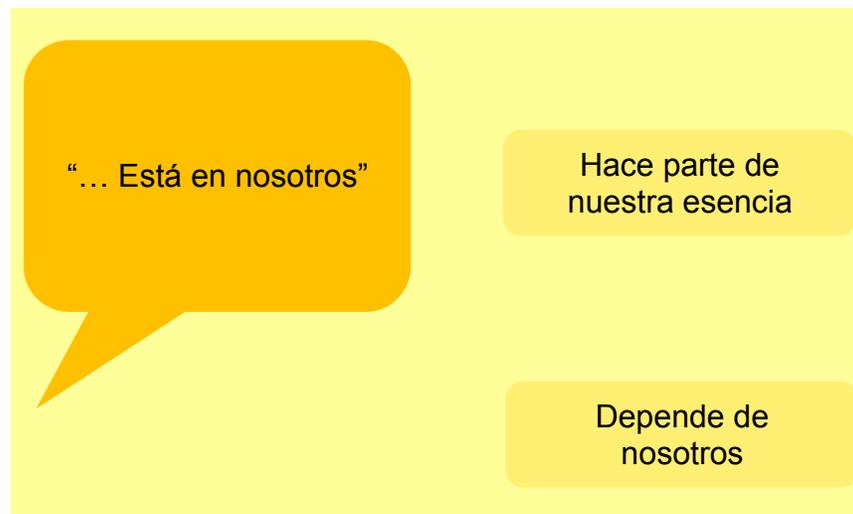
El mensaje de la campaña será comunicar que SABMiller es parte de la identidad, de la esencia y al mismo tiempo, sus colaboradores como ventaja perdurable de la organización, son pieza fundamental de su evolución y destino.

Así, SABMiller y Cervecería Nacional están en el ADN de todos quienes hacen parte de la compañía y de ellos depende dar los pasos que los lleven a la meta, dando paso al concepto “Está en nosotros”, el cual será utilizado como el slogan de la campaña Nuestra Historia.

Este slogan identifica como protagonistas del camino de cambio a los colaboradores, y los invita a verse como piezas clave de una organización cuya evolución está en sus propias manos.

En cuanto a su aplicación, “Está en nosotros” es un concepto versátil que permite ser usado con todos los colaboradores de esta área, desde mandos altos hasta últimos rangos.

Gráfico: Slogan de campaña de despliegue



Autores: Katty Garcés y Gabriela Crespo

El propósito es generar un concepto que integre los distintos elementos que hacen parte del camino de cambio, por lo que es indispensable entender cuáles son esos elementos y cómo se relacionan.

4.1.1.1. Elementos culturales de la campaña Nuestra Historia



- La visión, los valores y el propósito definen lo que se quiere lograr en el largo plazo y las razones.
- La estrategia corporativa las opciones estratégicas específicas que ayudarán a alcanzar la visión, los objetivos y los resultados esperados del negocio.

- Los comportamientos de liderazgo definen la forma de actuar para realizar la estrategia y vivir los valores para dar forma a la cultura deseada.

4.1.1.2. Fases

El despliegue de la campaña “Nuestra historia” se desarrollará en tres etapas:

Ilustración 17: Fases del despliegue de la campaña Nuestra historia



Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

El área de Recursos humanos será el encargado de llevar a cabo este despliegue. En esta etapa de la propuesta, los contenidos serán desplegados según el tipo de audiencia y una vez comprendidos por los mismos, se encargarán de llevar a la organización a alcanzar el alto desempeño y el desarrollo de talentos esperados.

La campaña comunicativa tiene como finalidad llegar a cuatro audiencias existentes en el área comercial. Las audiencias irán separadas por nivel jerárquico y el despliegue de las fases será de acuerdo a estas audiencias en forma de cascada, abordando como primer frente al grupo ejecutivo y sus

reportes directos, quienes al ser líderes organizacionales, se espera que en este nuevo movimiento cultural sean quienes influyeran a sus equipos en desarrollarse de una mejor forma.

Ilustración 18: Audiencias



Autor: Gabriela Crespo y Katty Garcés

4.1.1.2.1. Primera fase: Informar

En la primera etapa de esta estrategia de despliegue, se pretende informar a las cuatro audiencias sobre los nuevos enfoques de los componentes culturales, por lo que utilizaremos un plan de comunicación interna.

La comunicación interna se centra en el capital humano. Es un proceso comunicacional donde se integran los dirigentes de una organización con todos los niveles de trabajadores de la misma. Por consiguiente, todas las acciones y su gestión contribuirán a fortalecer la cultura corporativa.

Esta fase tendrá una duración aproximada de tres meses comenzando desde el mes de octubre de 2015 hasta diciembre del mismo año.

4.1.1.2.1.1. Capacitación

Esta fase comenzará con la realización una capacitación que constará de tres talleres destinados a las dos primeras audiencias conformadas por los líderes del grupo ejecutivo y los line managers, siendo un total de 30 líderes.

Los talleres se llevarán a cabo la sala Club del área comercial de Cervecería Nacional y se tiene previsto realizarla la primera semana de octubre del 2015. Esta actividad estará a cargo de los representantes del departamento de Recursos Humanos con una duración de 5 horas cada taller más una hora de almuerzo. La capacitación tendrá una duración total de 10 horas.

El principal objetivo de esta capacitación es dar el espacio y tiempo necesario para que los líderes entiendan las nuevas ideas, identifiquen los cambios necesarios para alinearse con los nuevos elementos culturales e internalizar las nuevas conductas de liderazgo a fin de servir de ejemplo para los demás colaboradores de esta área y así ellos harán partícipes y comunicarán los nuevos enfoques al resto de los colaboradores del área a través de las reuniones de equipo.

A continuación se presenta el diseño del programa de capacitación a realizar, elaborado por Chiavenato (2009) donde se muestran los seis pasos para una mayor explotación de esta herramienta:

Ilustración 19: Diseño del plan de capacitación “Enfoque de los elementos culturales”

| | |
|-----------------------------|--|
| ¿Quién debe ser capacitado? | <ul style="list-style-type: none">• Directores• Line managers |
| ¿Cómo capacitar? | <ul style="list-style-type: none">• Exposición de conceptos, ideas y experiencias• Ejercicios individuales y en grupo, y dinámicas |
| ¿En qué capacitar? | <ul style="list-style-type: none">• Historia de CN y SABMiller• Información de los nuevos enfoques de los componentes culturales• Adaptación al cambio• Transmisión de los conocimientos y comportamientos de liderazgo |
| ¿Quién capacitará? | <ul style="list-style-type: none">• Representantes de Recursos humanos |
| ¿Dónde se capacitará? | <ul style="list-style-type: none">• En la sala Club ubicada en el área comercial de CN. |
| ¿Cuándo capacitar? | <ul style="list-style-type: none">• Primer taller: Lunes 1 de octubre de 2015 de 9:00 a 15:00• Segundo taller: Martes 2 de octubre de 2015 de 9:00 a 15:00 |
| ¿Para qué capacitar? | <ul style="list-style-type: none">• Mayor comprensión de los nuevos enfoques de los elementos culturales.• Identificar los cambios necesarios para alinearse con los nuevos elementos culturales e internalizar las nuevas conductas de liderazgo a fin de servir de ejemplo para los demás colaboradores de esta área. |

Elaborado por: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Fuente: Gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, 3era edición (2009)

Tabla 6: Cronograma de capacitación "Enfoque de los elementos culturales"

| INFORMAR DEL NUEVO ENFOQUE DE LOS ELEMENTOS CULTURALES | | | | | |
|--|---------|---|------------------|------------------|----------------------------|
| ACTIVIDAD | MES | TEMAS | DIA | HORA | SALA |
| Inicio: 01 de octubre | Octubre | Historia de SABMiller y Cervecería Nacional. | Jueves 01/10 | 13:00 - 17:00 | Sala de reuniones: Club |
| Término: 03 de octubre | | Información de los nuevos enfoques de los elementos culturales. | Viernes 02/10 | 13:00 - 17:00 | |
| Modo: | | Adaptación al cambio | | | |
| Presencial | | Comportamientos de liderazgo y transmisión de los conocimientos | Lunes 05/10 | 13:00 - 17:00 | |
| Total Horas: | | | | | |
| 10 | | | | | |

Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

4.1.1.2.1.2. Boletines

En Cervecería Nacional es muy utilizada la comunicación por correos electrónicos. Por esta razón, se planea enviar boletines con información a todos los integrantes del área comercial, ya que permiten transmitir información concreta y precisa, además son de gran utilidad cuando se desea llegar a un público grande y de manera frecuente.

Estos boletines informativos contendrán pequeños artículos relacionados con los cambios que está atravesando CN en cuanto a sus elementos. La información que se encontrará es la siguiente:

- Reseña histórica de Cervecería Nacional y SABMiller.

- Razones del cambio de visión, propósito, valores y comportamientos de liderazgo.
- Beneficios que se producirán para la compañía y a nivel individual.
- Opiniones de Ejecutivos y testimonios de empleados que ya hayan vivido el cambio.
- Tips para adaptarse al cambio.

Se comenzará a transmitir la información todos los lunes partir de la segunda semana de octubre del 2015 una vez por semana durante tres meses. Los boletines se enviarán al comenzar la jornada laboral, es decir, a las 9 am.

4.1.1.2.1.3. Carteleras

Dentro del área comercial, se pueden observar cuatro carteleras donde se colocan anuncios e información relevante relacionada con la empresa y el área. Por este motivo, se planificó realizar posters con información diferente para colocar en cada una de estas carteleras. Se empezará a partir de la segunda semana de octubre.

La información contenida en los posters serán las siguientes:

Ilustración 20: Contenido de carteleras

| | |
|-------------|---|
| Cartelera 1 | •Evolucion de la cultura de Cervecería Nacional |
| Cartelera 2 | •Los nuevos enfoques de visión, propósito, valores y principios de liderazgo. |
| Cartelera 3 | •Beneficios del cambio de componentes culturales. |
| Cartelera 4 | •Enlace entre las metas de la compañía y el nuevo enfoque cultural. |

Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

4.1.1.2.2. Segunda fase: Reforzar

En la segunda etapa de la campaña “Nuestra historia”, se busca intensificar los conocimientos ya adquiridos en la primera fase, por lo cual se utilizarán las siguientes estrategias que ayudarán a cumplir con el objetivo:

- Entrega de ayuda memorias
- Artículos en revista mensual para el área comercial

Esta fase tendrá una duración de tres meses, empezando desde el mes de enero del 2016.

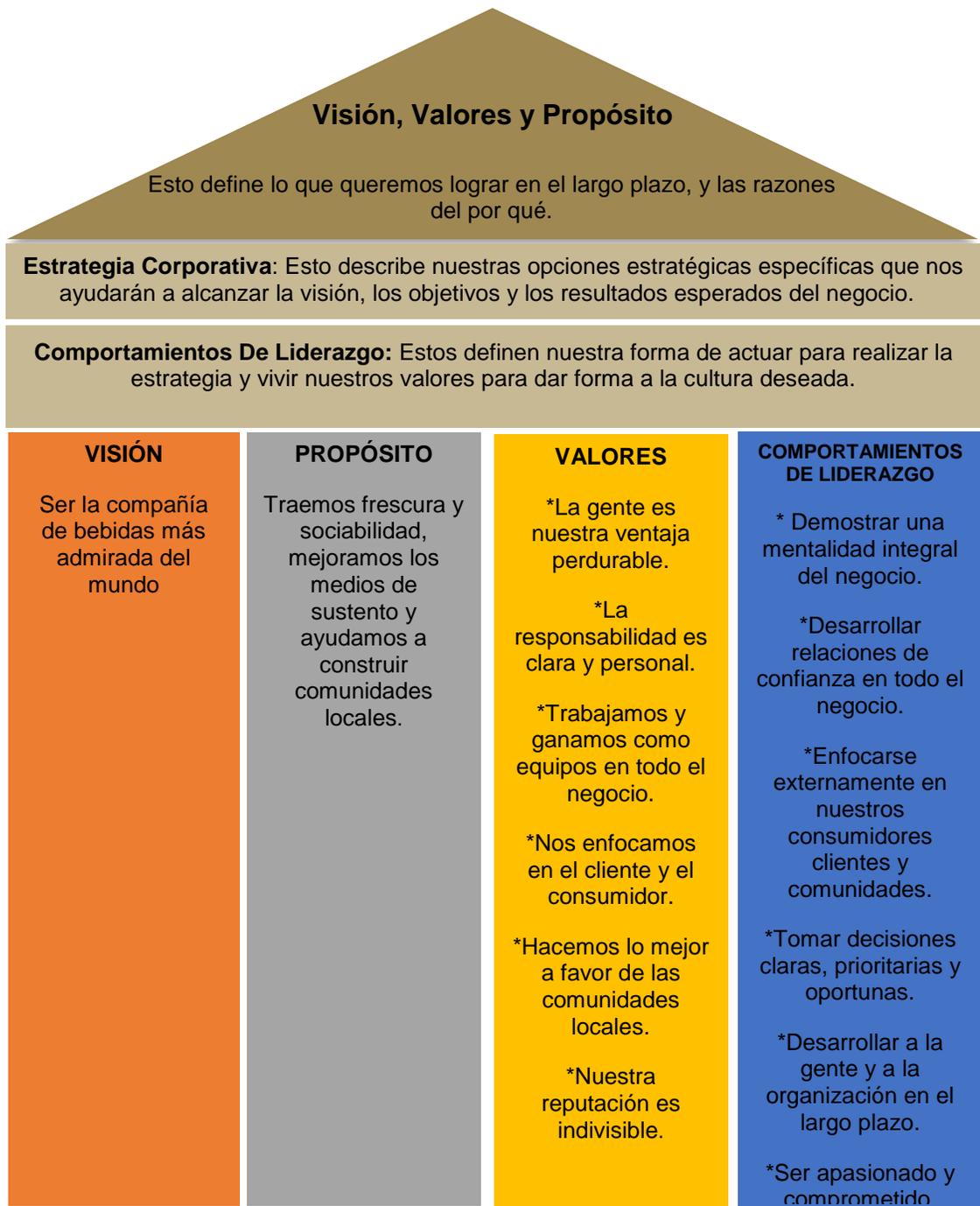
4.1.1.2.2.1. Entrega de Ayuda memorias

Para recordar a los empleados los nuevos conceptos de los componentes culturales, se elaborará una tarjeta ayuda memoria que contendrá dicha información.

Este artículo se diseñará, se enviará a imprimir y a plastificar por lo que tendrá un costo de \$0,36 cada uno y se solicitarán 768 unidades.

Los ayuda memorias será repartido por los líderes en las reuniones de equipos del mes de enero.

Ilustración 21: Formato de ayuda memoria



Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Fuente: Cervecería Nacional

4.1.1.2.2. Revista mensual

Otra herramienta a utilizar será una revista que se entregará mensualmente, durante tres meses, a todos los empleados del área comercial.

Se empezará con la entrega de esta revista en el mes de enero, terminando la última entrega en marzo.

Esta revista constará de seis páginas más la portada y la contraportada y tendrá un costo de aproximadamente \$0,46 cada una. Se entregaran 768 revistas, por lo cual cada mes se desembolsaría \$353,26 por esta actividad.

El contenido de la revista sería el siguiente:

- Artículos de liderazgo.
- Artículos para refrescar los cambios ocurridos en la identidad cultural.
- Reconocimiento a los mejores vendedores
- Tips de ventas
- Entrevistas a los líderes del área comercial

4.1.1.2.3. Tercera fase: Anclar

En esta etapa, se pretende asegurar que los contenidos desplegados en la primera y segunda fase hayan sido captados correctamente por los colaboradores.

Este último periodo tendrá una duración de un mes y estará orientado específicamente a las dos audiencias de menor nivel jerárquico conformadas por los especialistas y expertos, y los demás colaboradores del área.

Se realizará una evaluación online, la cual constara de 10 preguntas relacionadas a los contenidos ya descritos en las dos primeras fases. La

evaluación se dividirá en dos partes: 8 preguntas teóricas y 2 preguntas prácticas, ambas de opción múltiple.

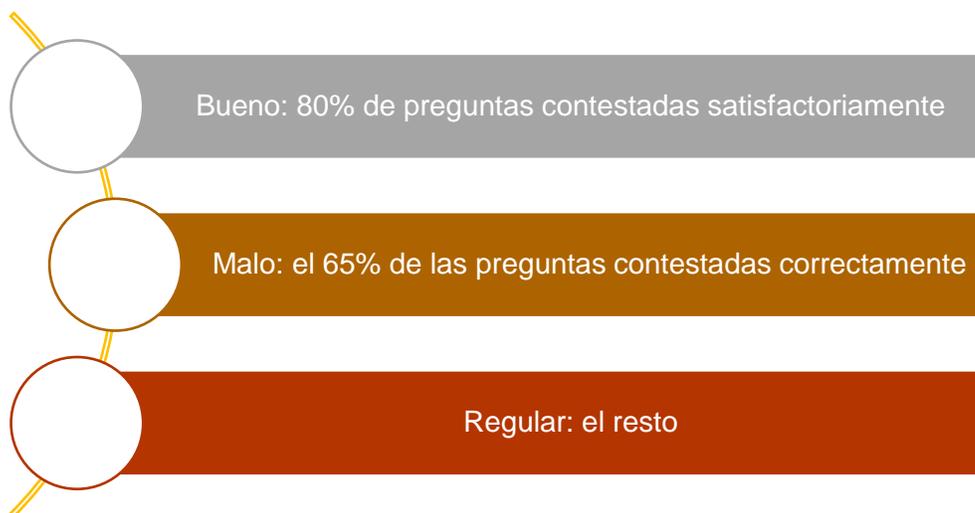
Para motivar a los colaboradores a responder esta evaluación, se les informará que habrá un sistema de recompensa para las evaluaciones que obtengan buenos resultados.

Procedimiento

Las evaluaciones se enviarán a los colaboradores en la primera semana del mes de junio y tendrán un plazo de siete días laborables para contestarla.

Luego de este periodo, se procederá a analizar los resultados de cada evaluación y a analizar los resultados globales. Los resultados de estas evaluaciones se considerarán buenos o malos dependiendo de la siguiente escala:

Ilustración 22: Calificación de evaluación online



Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Después de haber analizado las evaluaciones se ofrecerá un reconocimiento a los empleados que hubieran obtenido al menos el 66% de respuestas correctas. El presupuesto para estos incentivos será aproximadamente de \$350.

Entre los incentivos a dar estarán:

- Material promocional como gorras, camisetas, etc.
- Productos

Por otro lado, se llevará a cabo una reunión individual con los colaboradores que hubieran obtenido un resultado igual o menor al 65%.

Estas reuniones las llevarán a cabo dos representantes del departamento de recursos humanos, las cuales se realizarán de manera individual y tendrán una duración de aproximadamente 35 minutos.

En estas reuniones, el representante dará una retroalimentación al evaluado y así mismo el evaluado dará su punto de vista y expondrá sus dudas al respecto.

La finalidad de estas sesiones será la de disipar las dudas y llenar la falta de conocimiento que pudieran dejar las dos primeras fases y además dar recomendaciones de cómo llevar este cambio de cultura.

El presupuesto que se tiene previsto desembolsar por la entrega de los incentivos será de aproximadamente \$350.

Cuestionario de preguntas

- a. ¿Qué elementos de la cultura organizacional cambiaron?
 - Misión y visión
 - No ha cambiado nada
 - Visión, propósito, valores

- b. ¿Qué elemento se añadió a los componentes culturales?
- Historia
 - Comportamientos de liderazgo
 - Valores
- c. La visión de la compañía es:
- Ser la mejor empresa de bebidas del mercado
 - Ser la compañía con más ventas en el país
 - Ser la compañía de bebidas más admirada del mundo
- d. El propósito de la compañía es:
- Traer frescura y sociabilidad, mejorar los medios de sustento y ayudar a construir comunidades locales
 - Satisfacer las necesidades de los accionistas, mejorar los medios de sustento
 - Ninguno de los anteriores
- e. ¿Cuántos valores corporativos tiene Cervecería Nacional?
- 6
 - 4
 - 10
- f. ¿Cuántos son los comportamientos de liderazgo?
- 5
 - 3
 - 6
- g. ¿Quiénes son los responsables de llevar la compañía al éxito?
- Ejecutivos y line managers
 - Vendedores
 - Todos los integrantes del área

h. ¿A través de qué medios se ha promocionado en el área este cambio de identidad?

- Boletines electrónicos, carteleras, ayuda memoria, revista mensual
- Revista mensual, ayuda memoria, carteleras
- Ninguno de los anteriores

Ilustración 23: Esquema de la tercera fase



Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

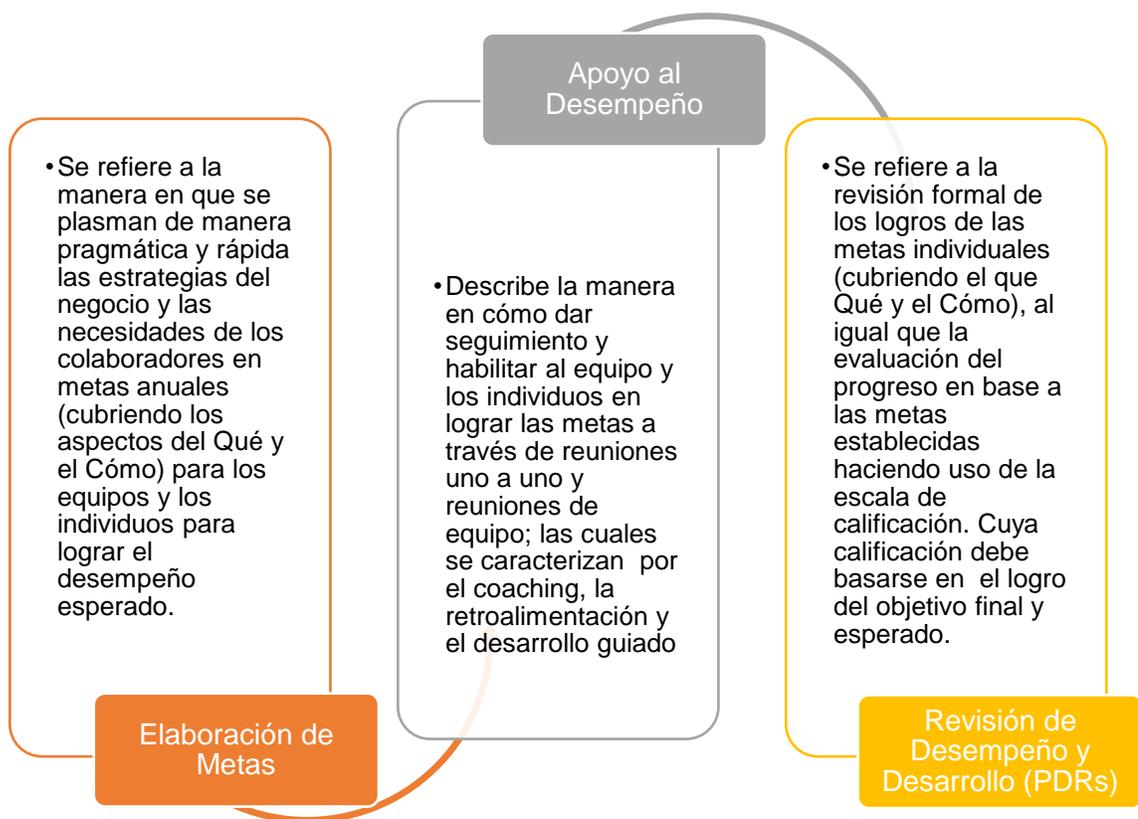
4.2. Proceso de gestión del desempeño

El nuevo proceso de gestión del desempeño se adaptará a la nueva visión de SABMiller, “Llegar a ser la compañía de bebidas más admirada del mundo”, objetivo que se alcanzará a través de una cultura de alto desempeño.

Este sistema de administración del desempeño buscará la alineación de sus colaboradores para asegurar que todos están persiguiendo el mismo fin, además de establecer una medición para saber cómo avanza una persona y cómo debería ser retribuida su gestión de forma diferenciadora, no solo tomando en consideración la parte económica, sino las posibilidades que tiene de crecer y desarrollarse dentro de la compañía.

La Gestión del Desempeño tendrá la siguiente estructura:

Ilustración 24: Nueva estructura de la gestión del desempeño



Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Nuevo formato

Para comenzar con este cambio, se propondrá un formato que unifique los tres procesos de la gestión del desempeño, el cual se llenará en el sistema informático de la compañía y será nombrado PDR (Performance and Development Review) **Ver Anexo 1**. Se decidió que el nombre debería estar escrito en inglés siguiendo el modelo de términos que la compañía utiliza en ese idioma.

Este formato está diseñado para contener, principalmente, la siguiente información por cada colaborador, todas ellas vinculadas intrínsecamente con los nuevos lineamientos organizacionales:

- Metas
- Desempeño
- Desarrollo de carrera
- Evaluación (metas y comportamientos de liderazgo)
- Retroalimentación

El espacio correspondiente a la evaluación del desempeño permitirá registrar más que una calificación. Al contrario, incentivará una conversación integrada donde se toquen temas tales como:

- Revisión del estado de las metas
- Retroalimentación doble vía. (Fortalezas & Oportunidades)
- Elaboración de un plan de desarrollo individual

4.2.1. Elaboración de metas

El proceso de la gestión de desempeño empezará con la asignación de las metas.

Las metas se asignarán al comienzo del año fiscal en mayo del 2016. Esta actividad estará a cargo de los line managers en conjunto con cada uno de los colaboradores de sus equipos, en una reunión individual que tendrá una duración de aproximadamente 45 minutos.

Además, deberán establecerse en mutuo acuerdo entre el líder y el colaborador, apuntando siempre a los resultados más altos tomando en consideración las habilidades y capacidades del trabajador. Adicionalmente.

Los lineamientos a seguir en la elaboración de metas, se encuentran los siguientes:

- Las metas se definirán y se describirán como resultados.
- Los resultados no deben ser confundidos con actividades, planes de acción, objetivos, competencias o descripción del puesto de trabajo.
- Las metas deben de reflejar los logros más “ambiciosos”.
- Los gerentes deben de evaluar y juzgar las situaciones para asegurar que las metas de los miembros del equipo o de los diferentes equipos sean ambiciosas. Como regla general, las metas ambiciosas deben de conllevar a la motivación y el compromiso.
- Adicionalmente las metas deben de describirse como indicadores: esto permitirá conocer cuál es el resultado deseado por parte del colaborador y cómo será medido.

Una vez establecidas las metas, el colaborador procederá a llenar el formato PDR en el sistema.

Recomendaciones

Antes de que cada líder elabore las metas anuales, debe de considerar los siguientes puntos para proveer el contexto necesario en el desarrollo de metas individuales y del equipo:

- Prioridades y planes estratégicos de SABMiller a nivel global.
- Desempeño en base al año anterior.

4.2.2. Apoyo al desempeño (reuniones “uno a uno”)

Los cambios que se proponen en las reuniones “uno a uno” permitirán motivar al empleado al cumplimiento de las metas establecidas buscando estrategias co-creadas que le permitan ejecutarlas de la mejor manera posible. Por lo tanto, ya no se llevarán a cabo con la finalidad de informar una calificación.

Con las reuniones “uno a uno”, ejecutadas correctamente, se logrará:

- Asegurar el alto compromiso y desempeño en el momento en que los líderes incentivan a los colaboradores a establecer metas altas, empoderándolos y ofreciéndoles tácticas para que puedan alcanzar los resultados deseados.
- Ser un espacio donde los colaboradores puedan discutir libremente con su líder.
- Verificar que las metas están alineadas con las prioridades del negocio.
- Revisar los planes de capacitación y desarrollo.
- Darle continuidad a las metas individuales ajustándolas si fuese necesario.
- Mantener conversaciones continuas sobre el qué y el cómo del desempeño.
- Asegurar el compromiso intelectual y emocional.
- Dar y recibir retroalimentación.

Las reuniones se ejecutarán una vez por mes, es decir, doce veces al año, de las cuales dos reuniones corresponderán a la revisión de las evaluaciones de desempeño.

El tiempo de 45 minutos se mantendrá y los acuerdos establecidos o el seguimiento realizado será registraré por el líder en el formato PDR en el sistema.

A pesar de establecerse lineamientos y cambios para un mejor funcionamiento de esta herramienta, se corre el riesgo de que siga habiendo un mal uso del mismo; por tal motivo, se planea dar incentivos como productos promocionales o productos a los equipos que hayan cumplido con todas las reuniones “uno a uno” durante el mes. Cabe destacar que hay 25 equipos en total y el presupuesto para incentivos será de \$300.

Este método de incentivo se utilizará desde el mes de mayo del 2016, fecha en la que se realizara la primera reunión para el establecimiento de metas, y terminará en abril del 2016, en el cual se ejecutará la evaluación de desempeño final del año.

4.2.3. Revisión del desempeño y Desarrollo

El primer cambio que tendrá la evaluación del desempeño será en el nombre, debido a que ahora no solo se evaluarán el cumplimiento de las metas establecidas, sino que también se tomará en consideración el desarrollo de la ejecución de estas metas.

Lineamientos

Este proceso ahora se llevara a cabo por los líderes y no por el departamento de Recursos humanos. Las revisiones se realizarán como ya estaban planificadas: una a mediados del año (entre los meses de octubre y noviembre) y otro a final de año (entre los meses de abril y mayo).

- La revisión de medio año será utilizada para conocer el avance del colaborador hacia el logro del cumplimiento de las metas de fin de año.

Ya que las metas no pueden ser cuantificadas a mediados de año como un 50% lograda, la revisión de medio año requiere que el avance hacia el cumplimiento de las metas sea evaluado. Para que el proceso sea justo, las revisiones realizadas a medio año no influirán en la calificación del desempeño final.

- En la revisión de fin de año se debe acordar una calificación por el desempeño final.
- Los comentarios de las revisiones de medio año y al final de año son registradas en el formulario de Revisión de Desempeño y Desarrollo (PDR), el cual cubre todo el contenido en un solo formulario.

La escala de calificación se mantendrá igual, es decir, una escala del uno al seis:

Ilustración 25: Escala de calificaciones

| CALIFICACIÓN | DESCRIPCION |
|--------------|--|
| 1 | No cumple los requisitos |
| 2 | Cumple parcialmente requisitos |
| 3 | Sí cumple con los requisitos |
| 4 | En ocasiones supera los requisitos |
| 5 | Muy a menudo supera los requisitos |
| 6 | Supera los requisitos sistemáticamente |

Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Cabe recalcar que la revisión del desempeño de mitad de año no conlleva ninguna calificación, sino revisar el estatus del cumplimiento de las metas para su registro, reajuste de metas, si se diera el caso, y retroalimentación al colaborador; de tal manera que se potencie la cultura de alto desempeño en el área comercial de Cervecería Nacional.

En la revisión de desempeño del fin de año comercial, la calificación que obtendrá el evaluado será de acuerdo a un análisis cuantitativo y cualitativo de los siguientes puntos:

- Nivel de cumplimiento de las metas establecidas
- Calidad de las estrategias que el colaborador utilizó para cumplir las metas acordadas.
- Comportamientos de liderazgo utilizados en el desarrollo de las estrategias.
- Uso de las recomendaciones dadas por los líderes en la evaluación realizada a mitad de año.
- Interés por llegar y superar las metas establecidas (Alto desempeño)

En cada uno de estos puntos, el líder colocará una calificación del uno al seis y se realizará un promedio para obtener la calificación final. En caso de haber decimales, se procederá a redondear la calificación.

Con una calificación de menos de tres en dos evaluaciones consecutivas se procederá a la desvinculación.

Para incentivar el aumento del desempeño, se propondrá un sistema diferente de aumento salarial según las calificaciones. Actualmente, el aumento salarial que reciben los trabajadores año a año es el mismo para todos quienes hayan obtenido una puntuación de 3; no obstante, para un mayor incentivo, se sugiere asignar los aumentos salariales según la calificación, tomando en consideración solo a aquellos que obtuvieron una puntuación de 3 a 6 puntos.

Esta medida de incentivo podría implementarse, opcionalmente, al final de la propuesta, dado que en ese periodo se obtendría el resultado final de la revisión del desempeño y desarrollo.

Objetivos

Todos estos cambios y nuevos lineamientos se realizaron con los siguientes objetivos:

- Mantener altos niveles de compromiso y una clara responsabilidad sobre el desempeño.
- Permitir el enfoque continuo en el desempeño durante todo el año.
- Evaluar no solo las metas alcanzadas sino la forma en cómo se alcanzaron.
- Proveer retroalimentación para así terminar el año con logros aún mayores de los esperados.

4.3. Modelamiento de líderes

El modelamiento de los líderes (gerentes, jefes, supervisores, coordinadores) es un factor extremadamente importante en este proceso de cambio, dado que si ellos no tienen claro los procedimientos, no podrán transmitir conocimientos a sus equipos de trabajo.

Es necesario, entonces, que los líderes conozcan su rol y practiquen los comportamientos de liderazgo que sirven para definir sus acciones alineándose a la cultura de la empresa.

Con la finalidad de modelar a los líderes, se propone una capacitación de dos días, que se ejecutarán en la sala club, localizada en el área comercial de Cervecería Nacional.

Esta capacitación será dictada por los representantes de Recursos humanos en el mes de marzo del 2016, antes de que se realice el despliegue

de metas. Cada taller tendrá una duración de 6 horas más una hora de almuerzo.

A continuación se presenta el diseño de la capacitación a realizar, adaptado de la versión del plan de capacitación elaborado por Chiavenato (2009):

Ilustración 26: Capacitación "Modelamiento de líderes"

| | |
|-----------------------------|---|
| ¿Quién debe ser capacitado? | <ul style="list-style-type: none"> • Grupo ejecutivo • Line managers |
| ¿Cómo capacitar? | <ul style="list-style-type: none"> • Exposición de conceptos, ideas y experiencias • Ejercicios individuales y en grupo, y dinámicas |
| ¿En qué capacitar? | <ul style="list-style-type: none"> • Comportamientos de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • Valores corporativos • Prácticas gerenciales • Prácticas de autogestión |
| ¿Quién capacitará? | <ul style="list-style-type: none"> • Representantes de RH. |
| ¿Dónde se capacitará? | <ul style="list-style-type: none"> • En la sala Club localizada en el área comercial de CN. |
| ¿Cuándo capacitar? | <ul style="list-style-type: none"> • Primer taller: Lunes 7 de marzo de 2016 de 9:00 a 16:00 • Segundo taller: Martes 8 de marzo de 2016 de 9:00 a 16:00 |
| ¿Para qué capacitar? | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor comprensión de los comportamientos de liderazgo y valores corporativos. • Promover prácticas gerenciales y de autogestión. |

Elaborado por: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Fuente: Gestión del talento humano de Idalberto Chiavenato, 3era edición (2009)

Tabla 7: Cronograma de capacitación Modelamiento de líderes

| CAPACITACIÓN:MODELAMIENTO DE LÍDERES | | | | | |
|---|-------|------------------------------|------------------|------------------|--------------------------------------|
| ACTIVIDAD | MES | TEMAS | DIA | HORA | SALA |
| Inicio: 07 de marzo Término: 08 de marzo | MARZO | Comportamientos de liderazgo | Lunes 07 /03 | 09:00 - 16:00 | Sala de reuniones del área comercial |
| | | Valores corporativos | | | |
| Modo: | | Prácticas gerenciales | Viernes 08/10 | 09:00 - 16:00 | |
| Presencial | | Prácticas de autogestión | | | |
| Total Horas: | | | | | |
| 12 | | | | | |

Elaborado por: Katty Garcés y Gabriela Crespo

Resultados esperados

Esta capacitación se realizará con la finalidad de evidenciar ciertas prácticas y actitudes en los líderes que puedan ayudarlos a guiar correctamente sus equipos de trabajo y así lograr que estos conocimientos y actitudes se repliquen en sus colaboradores.

Las prácticas que se esperas de los ejecutivos y line managers son los siguientes:

Tabla 8: Prácticas esperadas en los líderes

| Prácticas Gerenciales | Prácticas de Autogestión |
|--|---|
| Lograr metas ambiciosas comunicándolas efectivamente. | Establecer y obtener acuerdos continuos con los gerentes y colaboradores sobre los objetivos individuales. |
| Poner en práctica el establecimiento participativo de metas integrando las prioridades individuales y de equipo. | Conocer cuáles son los requerimientos del colaborador y obtener retroalimentación continua sobre la satisfacción del mismo. |
| Mantener una comunicación regular y constructiva con los colaboradores. | Participación continua, positiva y productiva |
| Apoyar diariamente el desempeño de todos los miembros del equipo. | Mejora continua de la ejecución y el entrenamiento. |
| Mejorar y promover resultados de calidad además de proveer entrenamiento para la mejora continua. | Compromiso con las funciones y desafíos que se presenten. |
| Crear un ambiente de alto desempeño y participación. | Mantener conversaciones regulares y honestas sobre el desempeño en base a las metas. |
| Proporcionar retroalimentación y orientación regularmente, especialmente durante las reuniones uno a uno. | Apoyar a su equipo en el logro de sus objetivos. |
| Ejecutar revisiones de desempeño de manera transparente, honesta y bidireccional. | |
| Desarrollar y otorgar oportunidades para su desarrollo al colaborador. | |
| Dar reconocimiento por el desempeño. | |

Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

4.4. Presupuesto

Tabla 9: Presupuesto del proyecto

| PRESUPUESTO DEL PROYECTO | | | |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|
| ACTIVIDAD | CANTIDAD | VALOR UNITARIO | VALOR TOTAL |
| Posters para cartelera | 12 | \$2,50 | \$30,00 |
| Ayuda memorias | 768 | \$0,28 | \$215,04 |
| Revista mensual | 2304 | 0,46 | \$1.059,84 |
| Incentivo evaluación online | | | \$350,00 |
| Incentivos reuniones “uno a uno” | 25 | \$12,00 | \$300,00 |
| Ingreso de formato PDR al sistema | | | \$300.000,00 |
| TOTAL | | | \$301.954,88 |

Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo

4.5. Cronograma de actividades

| | | ACTIVIDAD | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | MAY | JUN | JUL | AGO | SEPT | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | ABR | | |
|-------------------------|------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| DESPLIEGUE DE CONCEPTOS | Capacitación 1 | | Informar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Boletines electrónicos | | Informar | Informar | Informar | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Carteleras | | Informar | Informar | Informar | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Entrega de ayuda memorias | | | | | Reforzar | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Revista | | | | | Reforzar | Reforzar | Reforzar | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Evaluación online | | | | | | | | | Anclar | | | | | | | | | | | | | |
| GESTIÓN DEL DESEMPEÑO | Capacitación 2 | | | | | | | | | Gestión del desempeño | | | | | | | | | | | | | |
| | Elaboración de metas | | | | | | | | | | Gestión del desempeño | | | | | | | | | | | | |
| | Reuniones uno a uno | | | | | | | | | | Gestión del desempeño |
| | Revisión de desempeño y desarrollo | | | | | | | | | | | | | | | Gestión del desempeño | | | | | | | Gestión del desempeño |

Informar

Reforzar

Anclar

Gestión del desempeño



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego del minucioso diagnóstico que se realizó a la situación del área comercial de Cervecería Nacional, se pudo verificar la importancia de la difusión de la nueva visión de SABMiller y la urgente necesidad de la implantación de una cultura de alto desempeño, ya que actualmente los procesos relacionados al desempeño se llevan con falta de seriedad y aportan poco a la organización.

La falta de significado en el trabajo, incide en el nivel de desempeño que los empleados están alcanzando; esta información se levantó a través de las encuestas, grupos focales y entrevistas que se implementaron.

La propuesta de despliegue de conceptos que abarcan los nuevos enfoques de los elementos culturales; la cual se implementará en tres fases con una duración de tres meses, augura un cambio en la gestión de evaluación del desempeño y por ende la alineación a la nueva demanda empresarial.

Todo esto con la finalidad de aumentar los resultados de las evaluaciones de desempeño, es decir, que al menos el 80% de las personas tengan una calificación de 3 puntos, el cual quiere decir que las personas realizan su trabajo con un alto desempeño.

Finalmente, se llegó a la conclusión de que el proyecto es viable en un 80% debido a que está enfocado y alineado a la visión de SABMiller que es llegar a ser la compañía de bebidas más admirada del mundo, lo cual se logra a través de un alto desempeño.

Recomendaciones

- Aplicar el análisis de los procesos, procedimientos y protocolos mostrados durante este proyecto permitirán a través de la mejora del desempeño de los empleados ahora alineados a los nuevos conceptos culturales, un incremento de los ingresos monetarios para la compañía.
- Ejecutar las actividades para el despliegue de conceptos para que, de esta forma, los empleados se sientan identificados con la empresa y le den un significado a su trabajo incorporando la cultura de alto rendimiento en su quehacer diario.
- Tomar en cuenta la implementación de las capacitaciones a los líderes para que a través de ellos, se pueda transmitir el mensaje al resto de colaboradores, de tal manera que la evaluación de desempeño deje de ser un protocolo que cumplir y se convierta en una práctica asumida por el área potenciando así la cultura de alto desempeño.

GLOSARIO

- **Cultura de alto desempeño:** Es la forma por la cual se construyen los resultados y las estrategias para administrar, desarrollar y recompensar equipos de trabajo. Los elementos que comprenden la cultura de alto desempeño son: una dirección compartida: lo que nos permite contar con visión y objetivos comunes, la ejecución y logro: asumir la responsabilidad y lograr los objetivos mediante el fomento continuo de mejoras y la búsqueda de la excelencia, y el capital humano: Crear oportunidades de desarrollo y recompensar apropiadamente los resultados obtenidos.
- **Prioridades Estratégicas:** Es un proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar objetivos. Es aplicada en actividades de negocios y tiene como objetivo para proporcionar una dirección general a una compañía.
- **Fast Moving Consumer Goods (FMCG):** Son bienes de consumo de alta rotación o de corta vida útil. Esta escasa durabilidad viene dada bien por la alta demanda de los consumidores, o bien porque la propia naturaleza del producto implica un deterioro rápido.
- **Gestión o Administración de desempeño (PM):** Es el proceso habilitador a través el cual se traducen las prioridades estratégicas en acciones individuales y de equipo las cuales contribuyen al crecimiento del margen y los ingresos.
- **Indicadores de éxito:** Un indicador es una característica específica, observable y medible que se utilizan para evaluar si la actividad alcanzó, o no, las metas o resultados propuestos.
- **Comportamientos de Liderazgo:** Son seis conductas de liderazgo que proporcionan una muy clara descripción de cómo tienen que comportarse los líderes de la compañía a nivel global para darle vida a la visión, propósito, estrategia y valores.
- **Labor Turnover (LTO):** El LTO o índice de rotación de personal es una medida de gestión de personal, a través de la cual se calcula la proporción de personas que salen de una organización.

- **Margen EBITDA:** Es un indicador financiero que representa el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros.
- **Hectolitros (HL):** El hectolitro es una unidad de volumen equivalente a cien litros.
- **Despliegue de Metas:** Es el proceso a través se identifican las áreas de apalancamiento para crear un vínculo de alto impacto entre las estrategias del negocio y el trabajo diario del equipo y el colaborador.
- **Uno a uno (One-on-One):** Son reuniones que sirven para revisar de manera informal el progreso frente a los objetivos y planes de desarrollo donde el coaching puede ayudar a asegurar que (a) esos objetivos están en camino de lograr y (b) que sigan siendo pertinentes para el contexto empresarial.
- **Coaching:** En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.
- **Retro-alimentación:** la retroalimentación es un sistema de control en el desarrollo actividades, implementado evaluación constante, cuyo objetivo es la mejora progresiva de los resultados. La retroalimentación es una herramienta que nos permite desarrollar fortalezas y disminuir las brechas u oportunidades de mejora.
- **Performance and Development Review (PDR):** La Revisión de Desempeño y Desarrollo (PDR) es la revisión formal del desempeño del colaborador llevada a cabo por el gerente. La misma incluye la escala de calificación de puntos la cual se apoya en los estándares de desempeño.
- **Formulario PDR:** Es un documento que sirve como registro de la información de metas, evaluaciones de desempeño, desarrollo en carrera y retroalimentación de los líderes.
- **Individual Development Plan (IDP):** Es una parte del Formulario PDR que se enfoca en el desarrollo de carrera de los colaboradores. Busca englobar los planes anuales de capacitación con el fin de cerrar brechas y oportunidades de mejora en el colaborador. Puede ser manejado por el jefe y el departamento de academia.
- **SAP:** Es una plataforma de tecnología integrada permiten a las empresas ejecutar y optimizar los diferentes procesos dentro de la

compañía. Ofrece la posibilidad de realizar procesos específicos de la empresa.

- **Comunicación Interna:** La comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador. Nace como respuesta a las necesidades de las compañías modernas para mantener motivados a sus colaboradores y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más veloz.
- **Ayuda memorias:** Escrito que contiene apuntes, fórmulas, pasos, procesos u otro tipo de información que debe ser recordada con poca frecuencia.
- **Índice de promociones:** Porcentaje que mide los movimientos verticales u horizontales de los colaboradores en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Cauas, D. (2010). *Universidad Autonoma Nacional de Honduras*. Obtenido de Universidad Autonoma Nacional de Honduras:
http://www.mecanicahn.com/personal/marcosmartinez/seminario1/los_pdf/I-Variables.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- García Ramos, J. A., Ramos González, C. D., & Ruiz Garzón, G. (2007). *Estadística Administrativa* (Primera ed.). Servicio Publicaciones UCA.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional* (Decimosegunda ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Icart, M. T., Fuentelsaz, C., & Pulpón, A. M. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Barcelona, España: Edicions Universitat Barcelona .
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). Pearson.

Scheffknecht, S. (2012). Multinational enterprises organizational culture Vs. National culture. *International Journal of Management Cases*, 73-78.

ANEXOS

Anexo 1: Formato de revisión del desempeño y desarrollo

| FORMATO DE REVISIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO | | |
|---|-----------------------|--------------|
| DATOS | | |
| Nombre del empleado | Cargo | |
| Nombre del supervisor | Cargo del supervisor | |
| Área | Grado salarial | |
| | Tiempo en la compañía | |
| | Periodo de revisión | |
| | Fecha | |
| METAS | | |
| METAS ESTABLECIDAS | COMENTARIOS | |
| | LIDER | EMPLEADO |
| | | |
| AVANCES | | |
| METAS CUMPLIDAS HASTA EL MOMENTO | COMENTARIOS | |
| | LIDER | EMPLEADO |
| | | |
| REVISIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO | | |
| CATEGORÍAS | % | CALIFICACIÓN |
| Nivel de cumplimiento de las metas establecidas | | |
| Calidad de las estrategias que el colaborador utilizó para cumplir las metas acordadas. | | |
| Comportamientos de liderazgo utilizados en el desarrollo de las estrategias. | | |
| Uso de las recomendaciones dadas por los líderes en la evaluación realizada a mitad de año. | | |
| Interés por llegar y superar las metas establecidas | | |
| COMENTARIOS | | |
| LÍDER | EMPLEADO | |
| | | |

Autor: Katty Garcés y Gabriela Crespo