



UNIVERSIDAD  
**Panamericana**

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**La gestión del desempeño en Vitality Health Enterprises, Inc.**

**Caso que presenta**

**Sara Elizabeth Guerrero Esparza**

**Para obtener el grado de**

**MAESTRÍA EN EVALUACIÓN Y AMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS con reconocimiento de validez oficial de la  
Secretaría de Educación Pública según el acuerdo No.  
2006267 de fecha 23 de junio de 2006.**

**Director del Caso:**

**Mtra. Paz del Carmen Bautista Sanchez**

**Aguascalientes, Ags., 18 de mayo de 2022**

# Contents

- Resumen Ejecutivo .....3
- Introducción .....4
  - Antecedentes. ....4
  - Hechos .....5
- Diagnóstico General.....6
- Definición de los problemas a analizar .....7
- Alternativas de solución.....8
  - Referencias teóricas .....8
  - Análisis de las alternativas de solución. ....9
    - Opción 1: Evaluación 360° .....9
    - Opción 2: Método de distribución forzosa. .... 10
    - Opción 3: Método de evaluación por objetivos..... 10
    - Opción 4: Ensayos Narrativos ..... 11
- Propuesta de solución ..... 12
- Conclusiones ..... 15
- Referencias ..... 16
- Anexo ..... 18

## Resumen Ejecutivo

Vitality es una empresa del sector cosmético, que ha tenido un crecimiento constante durante los últimos años, a pesar de que al mercado al que pertenece es muy competitivo y de haber atravesado por una crisis global.

Vitality tiene un nicho de mercado muy bien definido y ha ido expandiendo sus operaciones de forma global. Tal crecimiento ha creado problemas internos de rotación de personal, lanzamientos de productos fallidos y un descontento generalizado del personal, relacionado con la percepción de injusticia en las evaluaciones de desempeño.

Durante este periodo la empresa tuvo un cambio de dirección, al integrarse Beth Williams como cabeza de la empresa. Su principal objetivo era hacer una evaluación general de la empresa y su personal. Derivado de dicha evaluación se hizo una reestructura del proceso de evaluación de desempeño, sin embargo, dicha reestructura no mejoró la percepción del equipo sobre las evaluaciones de desempeño ni el compromiso del equipo de liderazgo para hacerlo a consciencia.

Se ha detectado que producto del descontento de los empleados y de la falta de compromiso del equipo de liderazgo para hacer las evaluaciones se ha generado una percepción de injusticia en el sistema de reconocimiento y compensación, lo que ha causado ineficiencia operativa.

La información que a continuación se presenta revisa las ventajas y desventajas del modelo actual de evaluación del desempeño, se revisa también las metodologías más usadas para la evaluación del desempeño:

1. Evaluación 360°
2. Método de distribución forzosa.
3. Método de evaluación por objetivos
4. Ensayos Narrativos

Se plantea una solución alternativa a la ya ejecutada por la empresa, que integra las cuatro metodologías de forma homogénea para generar una evaluación integral de los colaboradores, además de un sistema de capacitación y comunicación para dar a conocer el nuevo sistema y ayudar a los líderes de la compañía a transmitir con claridad los objetivos de la empresa y de cada departamento.

# Introducción

## Antecedentes.

Vitality Health Enterprises, Inc., no es una empresa real, pero con base en la información descrita en el caso, durante 2011, Estados Unidos se recuperaba de la crisis inmobiliaria del 2008 que causó una recesión en su economía afectando todos los sectores.

La industria cosmética tiende a resistir bien las crisis económicas debido al “*efecto lipstick*” (Hayes, 2021). El cual muestra que durante tiempos difíciles los consumidores están dispuestos a seguir destinando una porción de su presupuesto a “pequeños” lujos que los hagan sentir mejor.

Durante 2010 Vitality mostró un crecimiento en sus ventas del 15.49% y proyecta un incremento del 13% para 2011. Tomando en cuenta que el crecimiento de la industria en 2010 fue de 4.2% y de 4.6% en 2011 (Tugba, 2021), el crecimiento proyectado para Vitality estaba muy por encima de la industria debido a la expansión de mercados y a la diversificación de sus productos.

La industria cosmética concentra la mayoría de sus ventas en 5 principales compañías: L’Oreal, Unilever, The Estée Lauder Cos., Procter & Gamble Co., Shiseido Co. (Szutowski & Szulczyńska, 2017), y se divide en; mercado Premium que representa el 28% del mercado y ventas en masa que representa el 72%. Los principales productores de cosméticos en el mundo son Francia, Singapur, Corea del Sur, Japón y Estados Unidos, sus exportaciones en conjunto representan el 52% de las exportaciones cosméticas mundiales.

Los principales segmentos de venta son: cuidado del cabello, cuidado de la piel, productos cosméticos, perfumes y colonias, desodorantes y antitranspirantes, higiene oral y otros, los tres primeros representan el 62.3% del total de las ganancias del sector. Vitality está enfocada principalmente en cuidado de la piel y productos cosméticos. Ver tabla 1.

Los canales de distribución tradicional son: Farmacias, tiendas departamentales, supermercados y a través de servicios especializados (ventas en spas, salones de belleza, etc.), durante los últimos años las ventas directas por internet han cobrado mayor importancia, pasando de representar un 10% de las ventas en 2000 al 16.1% en 2010, ver tabla 2.

Vitality Health Enterprises, Inc. es una empresa con 24 años en el mercado que ha mantenido un crecimiento sostenido durante los años y ha logrado llegar a un segmento muy específico de mercado, mujeres que buscan productos de alta calidad, ingredientes y formulaciones japonesas, pero a un precio y con canales de distribución accesibles. Ha logrado diversificar su mercado para brindar soluciones integrales a sus consumidores, lo que hace que su enfoque sea más holístico. Si las ambiciones de la directiva de Vitality son seguir expandiendo su alcance a nivel global y abarcar más participación en el mercado es necesario que sean más eficientes con sus lanzamientos y actualicen sus canales de distribución para tener una presencia mayor en ventas en línea.

## Hechos

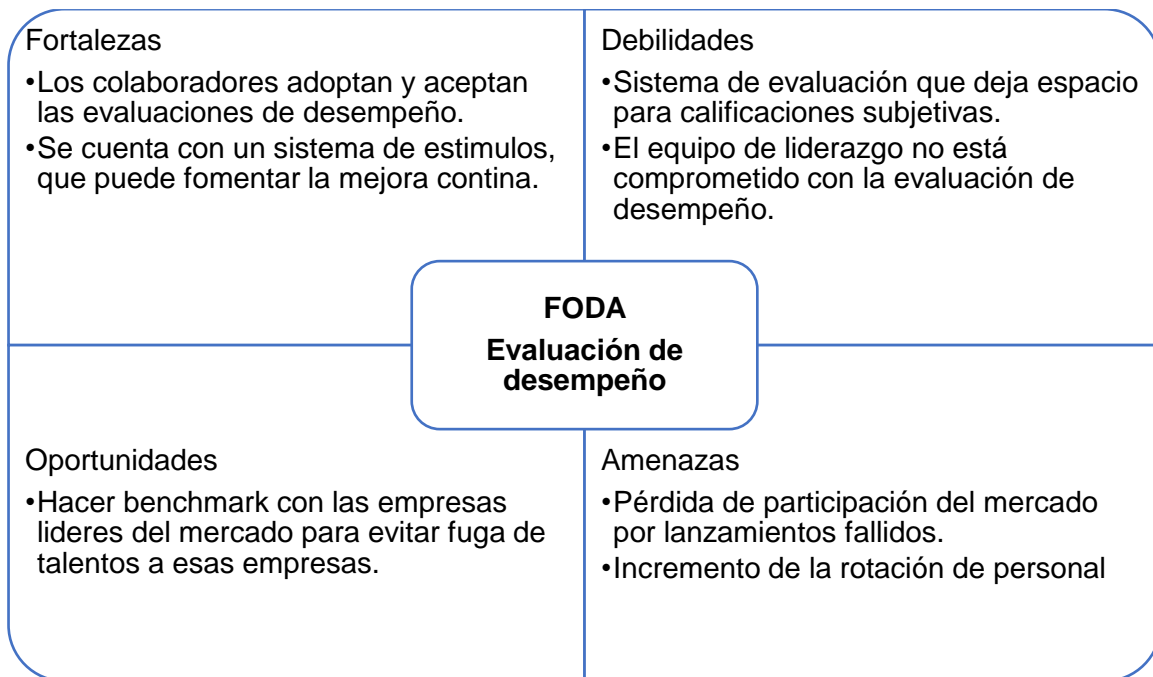
A continuación, se presentan los principales eventos a considerar para el planteamiento del caso:

- Costo de investigación y desarrollo tenían un incremento sostenido.
- Creciente número de lanzamientos fallidos.
- Aumento de rotación de empleados.
- En 2008 se integra una nueva directora Beth Williams con enfoque de reducción de costos.
- En 2009 se crea el comité para vigilar las metas de desempeño de los empleados de la compañía (*Performance Management Evaluation Team PMET*)
- Sistema de evaluación del desempeño, contaba con 13 niveles de calificación, lo que causaba que las evaluaciones no demostraran el desempeño real de los colaboradores. Los parámetros para hacer las evaluaciones no eran claros.
- Colaboradores desmotivados al no ver reflejado en las evaluaciones el empeño puesto en sus actividades.
- Los incrementos salariales estaban ligados al desempeño, pero tenían un tope de acuerdo a una banda salarial, por lo que la proporción del aumento dependía de tu posición en la banda salarial, entre más cerca del tope estuvieras, menor sería el porcentaje de incremento. Lo que generaba una percepción de injusticia ante los colaboradores.
- Re-estructura del sistema de evaluación de desempeño, se da a conocer a través de un comunicado para toda la compañía. A los líderes se les envía una guía electrónica para hacer sus evaluaciones, se les pide que las dudas las dirijan a RH.
- El nuevo modelo de evaluación tiene una estructura de distribución forzada y 5 categorías: Superior (S), Normal (N), Bajo (B), Inaceptable (I), Sin Calificar (SC).
- El PMET ordenó a los gerentes fijar las metas de cada uno de los empleados y tomarlas como componente secundario en la gestión del desempeño. Los gerentes serían calificados según cubrieran las necesidades de personal y la eficacia en la capacitación, desarrollo y relaciones con otros empleados.
- Las evaluaciones de desempeño y fijación de metas se efectuarían al inicio de año natural.
- Se incorpora sistema de bonos por desempeño, en efectivo y acciones, a corto y largo plazo.
- Resistencia de los gerentes para ajustarse a los tiempos y a la curva de distribución.
- Resistencia de los colaboradores a hacer actividades más allá de su descripción de puesto ya que esto no se tomaría en cuenta para la evaluación de desempeño.

## Diagnóstico General



## Definición de los problemas a analizar



Después de analizar el diagrama de Ishikawa y el análisis FODA, se puede identificar que el problema a resolver es la ineffectividad operativa. Para lograr resolver estos problemas es necesario re-evaluar el actual sistema de evaluación de desempeño para que ayude a la empresa a mantener a su talento motivado para ser más eficiente en sus labores y ayude a identificar al talento que vale la pena mantener en la empresa.

Los principales retos con los que se enfrentará el PMET para lograr implementar un sistema de evaluación de desempeño exitoso son:

- Encontrar un sistema que logre alinear los objetivos de la empresa con los objetivos individuales y que el logro de dichos objetivos se vea reflejado en la evaluación del desempeño.
- Establecer objetivos claros y alcanzables para cada nivel.
- Crear una campaña de comunicación y capacitación que involucre a todos los empleados de la compañía.
- Evaluar los tiempos para hacer las evaluaciones de desempeño de modo que no generen estrés adicional a los empleados y líderes.
- Lograr un alto nivel de compromiso con el equipo de liderazgo para que las evaluaciones se hagan a conciencia y transmitan con sus equipos la importancia y beneficios de las evaluaciones de desempeño.

Es necesario también definir si el sistema actual necesita ser ajustado o reestructurado en su totalidad e incluso tener claro si es necesario y/o benéfico contar con un sistema de evaluación de desempeño.

## Alternativas de solución

### Referencias teóricas

La evaluación de desempeño se define como “Un proceso sistemático y periódico que estima cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades asignadas a la función que desarrollan” (Figueiras, 2021). Es la forma que tienen las empresas para medir la calidad y eficiencia de sus empleados, así como, reconocer a través de incentivos económicos y reconocimientos el logro de objetivos.

Se puede rastrear el inicio de la gestión del desempeño a mediados del siglo XIX, cuando durante la revolución industrial, surgió la necesidad de distinguir a los empleados eficientes, aunque en sus inicios únicamente se medía el volumen de productividad, es decir, el que más producía se consideraba el mejor de su categoría.

En 1842, el gobierno de Estados Unidos instaura una ley que obliga a las empresas a llevar procesos anuales de evaluación a sus empleados, esto da pie metodologías de evaluación más avanzadas, es decir, ya no se medía únicamente la productividad, sino que, se empiezan a tomar en cuenta rasgos como la calidad, el trabajo en equipo, las competencias del trabajador, etc.

Con el avance de la tecnología, se ha permitido hacer más eficientes los procesos de evaluación y que estos sean cada vez más completos y beneficiosos tanto para las empresas como para el desarrollo profesional de los empleados.

Para ampliar el contexto de la evaluación de desempeño y sus implicaciones, es necesario comprender que es la compensación y porque su administración juega un rol importante en la definición del método de evaluación del desempeño:

Se conoce como compensación como “el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios. Los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados” (Mondy & Noe, 2005), se compone por compensaciones económicas directas (sueldo, comisiones, bonos) e indirectas (prestaciones); y compensaciones no económicas (la satisfacción que proviene de realizar el trabajo, se puede generar por el ambiente de trabajo). Ver gráfico 1.

La equidad juega un papel importante en la retención del personal, entiéndase por equidad, “un trato salarial justo para los empleados” (Mondy & Noe, 2005); se divide en equidad externa, cuando el salario que reciben los empleados se encuentra dentro de los márgenes del mercado; y, equidad interna, cuando el salario se percibe de acuerdo a la importancia que tiene el puesto en la organización.

La equidad entre los empleados sucede cuando la compensación va de acuerdo al desempeño y antigüedad. La equidad entre equipos se da cuando los equipos reciben un pago por la productividad de su grupo.

Cualquier percepción de inequidad en cualquier categoría se puede afectar a la moral de los colaboradores, lo que puede resultar en fuga de talento, o peor aún, en la permanencia de personal desmotivado, que no se esfuerza por entregar resultados.

“Un incentivo es una bala, una palanca, una llave: con frecuencia se trata de un objeto minúsculo con un poder sorprendente para cambiar una situación. [...] (Todo incentivo es inherentemente una compensación; el truco consiste en equilibrar los extremos.)” (Steven D. Levitt, 2011).

Un sistema de evaluación de desempeño adecuado debe enfocarse en medir el rendimiento del empleado (cantidad y calidad del trabajo), el comportamiento desarrollado (nivel de asistencia y trato dado a los clientes), las aportaciones al departamento y el trabajo colaborativo; además de representar incentivos económicos que motiven la mejora continua y la sana competencia en la organización.

El atractivo de un sistema de incentivos que premia un excelente desempeño, solo se compara con el reto de diseñar y aplicar el plan sin consecuencias disfuncionales.

La importancia de un eficiente sistema de evaluación del desempeño radica en que:

- Permite identificar puntos de mejora individuales con cada colaborador.
- Proporciona un marco de referencia a los líderes sobre los puntos a desarrollar con su equipo en el corto plazo.
- Ayuda a mantener comunicación continua con los colaboradores sobre su desempeño actual y genera tranquilidad a los colaboradores ya que en todo momento tienen claro que se espera de ellos.
- Abre canales de comunicación al momento de la retroalimentación para que el colaborador exprese inquietudes sobre su desempeño y/o proceso, y el equipo de liderazgo, deje claras las expectativas.
- Identifica a las personas talentosas de cada equipo y les brinda una proyección en toda la compañía.
- Genera sana competencia.

## Análisis de las alternativas de solución.

A continuación, se presentan las diferentes metodologías de evaluación del desempeño, analizando sus ventajas y desventajas, así como la viabilidad de implementación para Vitality.

### Opción 1: Evaluación 360°

Se trata de una evaluación de las competencias de un colaborador, hecha desde varios niveles; autoevaluación, evaluación de pares, subordinados, jefes directos y clientes. Tiene como objetivo tener una perspectiva más amplia del desempeño del colaborador.

Ventajas:

- Incluye varias perspectivas de un mismo colaborador.
- Muestra un punto de vista más equilibrado, ya que incluye diversos puntos de vista de diferentes situaciones.
- La retroalimentación es más completa y tiende a contener menos sesgos.

Desventajas:

- La administración de este método tiende a ser más compleja, ya que requiere combinar las diferentes respuestas en una sola evaluación.
- La persona evaluada puede tener la percepción de no tener una retroalimentación clara o de que los evaluadores conspiraron para hacerla.
- Al tener tantos puntos de vista, puede ser que las opiniones sean totalmente opuestas.

### Opción 2: Método de distribución forzosa.

Es un método comparativo, que consiste en posicionar a los empleados de un grupo de trabajo en una escala de acuerdo a diferentes criterios como: asistencia, historial de cumplimiento de plazos de entrega, calidad del trabajo desempeñado, etc., para ordenar al grupo de acuerdo a su desempeño de “mejor” a “peor”.

En este método el jefe directo debe cumplir con una “curva” establecida para las calificaciones de sus empleados.

Ventajas:

- Es un proceso de fácil implementación y bajo costo.
- Al generar una distribución forzada, evita que todas las calificaciones se concentren en un punto medio.
- Todos los empleados son comparados con sus pares.

Desventajas:

- Es un método que evalúa de forma global a un departamento, clasificando a los colaboradores como buenos o malos, sin profundizar en su desempeño o áreas de mejora.
- El trabajo previo a la implementación es complejo y demorado.
- Puede presentar sesgos en las evaluaciones para cumplir con la curva.
- No proporciona información confiable para toma de decisiones.
- Puede privilegiar el individualismo sobre el trabajo en equipo.

### Opción 3: Método de evaluación por objetivos.

En este método el gerente define junto con sus colaboradores los objetivos en los que enfocarán sus esfuerzos durante un periodo de tiempo (generalmente un año). Después de definir los objetivos el manager y sus colaboradores se reúnen periódicamente para revisar los avances en los objetivos.

Los objetivos se definen a través de la metodología SMART por sus siglas en inglés *specific, measurable, achievable, realistic, y time-sensitive*, es decir, deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y tener una fecha límite para su cumplimiento.

Al finalizar el periodo establecido (mensual, trimestral, semestral, anual) los colaboradores serán evaluados por los objetivos logrados. Ver gráfico 2.

Ventajas:

- La evaluación se sustenta con resultados específicos, deja de lado las calificaciones subjetivas.

- El colaborador tiene claro que se espera de su trabajo desde el inicio del periodo de evaluación.
- Las revisiones periódicas permiten hacer ajustes a las estrategias planteadas al inicio del periodo para asegurar el logro de objetivos.
- Proporciona información objetiva para la toma de decisiones.
- Incentiva el compromiso de los colaboradores por el logro de los objetivos de la empresa.

Desventajas:

- Puede generar que los colaboradores limiten sus esfuerzos únicamente al logro de los objetivos estipulados para la evaluación del desempeño.
- No evalúa las competencias laborales de los colaboradores, únicamente el logro de objetivos que puede verse afectado por factores externos al colaborador.

#### Opción 4: Ensayos Narrativos

Esta metodología evalúa el desempeño a través de las anotaciones que hace el supervisor directo de su desempeño basándose en hechos específicos ocurridos durante el periodo a evaluar, resalta las fortalezas del colaborador e identifica los puntos de mejora, además que incluye sugerencias para mejorar las áreas de oportunidad identificadas. Para una implementación más homogénea se sugiere proporcionar una guía para el evaluador con los puntos básicos a cubrir en el ensayo. Ver cuadro 3.

Ventajas:

- Proporciona de forma clara los puntos de mejora para el colaborador además de recomendaciones para mejorar su rendimiento.
- Permite calificar habilidades, capacidades, destrezas, comportamientos al momento de la evaluación.
- No requiere de una extensiva capacitación para el evaluador.
- Es de fácil aplicación.

Desventajas:

- Dificulta la comparación entre los colaboradores.
- Requiere demasiado tiempo para su aplicación.
- Requiere que los evaluadores tengan habilidades de comunicación escrita para que sea efectiva.
- Al ser una evaluación cualitativa, esta se puede ser sesgada ya que dependerá de los hechos que el evaluador tenga presentes al momento de la evaluación.
- El grado de mejora en el rendimiento del colaborador dependerá únicamente de la apertura que tenga el colaborador al momento de la retroalimentación.

## Propuesta de solución

El sistema actual de evaluación de desempeño de Vitality, a pesar de haber sido reestructurado en 2009, aún cuenta con áreas de mejora para ayudar a que la empresa mantenga el crecimiento que ha tenido hasta ahora y evitar que existan sesgos en las calificaciones. Después de evaluar las opciones de solución y derivado que todas presentan desventajas importantes, que podrían representar un riesgo a futuro para Vitality, la opción más viable es hacer una combinación de las 4 opciones, lo cual ayuda a mitigar el riesgo de cada una, para lo cual se recomienda lo siguiente:

Realizar junto con Beth Williams el enfoque que se seguirá en la compañía en el corto y mediano plazo para que a partir de ese enfoque se fijen los objetivos que se deben seguir por dirección y se adapten de en todos los niveles de la organización de acuerdo a su nivel de injerencia.

El PMET deberá establecer las conductas a calificar que se esperan ver en todos los empleados de Vitality sin importar el grado de responsabilidad que tengan dentro de la empresa, se tomará como ejemplo el proceso de evaluación de desempeño establecido por Nissan<sup>1</sup>. Para la evaluación de sus empleados a los que se les conoce como Nissan Way, incluye cinco valores clave que reflejan la cultura organizacional de la empresa y los distingue como marca:

- Piensa siempre en el cliente
- Muestra hechos, enfrenta la realidad
- Se responsable actúa proactivamente
- Piensa fuera de la caja
- Respeta a otros, respeta a la sociedad

Aterrizando esta práctica a las necesidades de una empresa del sector de la belleza, dichos valores se deben enfocar en resaltar, el trabajo en equipo, el respeto, innovación, integridad y constancia (Misión y visión, 2022), se proponen los siguientes:

- Piensa fuera de la caja
- Respeta a otros, respeta a la sociedad
- Se cros funcional, colabora con otros
- Se responsable actúa proactivamente

Una vez fijados los valores que representaran la cultura organizacional de Vitality es necesario crear una guía de los comportamientos esperados en cada uno de los rubros para que el colaborador tenga claro a que se refiere cada rubro, ver cuadro 3. La escala de calificaciones será:

- Por debajo del desempeño esperado (BD)
- Cumple con el desempeño esperado (CD)
- Por encima del desempeño esperado (ED)

---

<sup>1</sup> Se tomará como referencia la empresa Nissan ya que por varios años consecutivos ha estado dentro de las listas de *Great Place to Work* además que es líder en su industria.

- Desempeño sobresaliente (SD)

Una vez definidos los valores y que se evaluará dentro de cada valor, es necesario definir los tiempos para la evaluación.

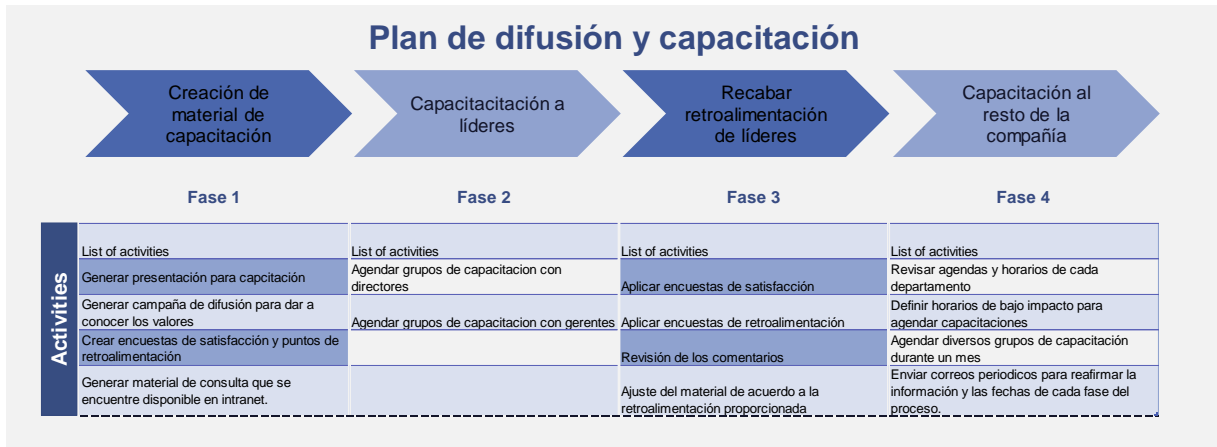
El tiempo representa un reto para el equipo de liderazgo, por lo que el siguiente periodo de evaluaciones se recorrerá para que se haga a finales del año fiscal, es decir, en marzo. Con dicho movimiento el equipo de liderazgo será capaz de dedicar el tiempo necesario a hacer las evaluaciones a conciencia, ya que no se empalma con las entregas de fin de año natural y no son fechas vacacionales. Para mantener puntos de control eficaces, se mantendrá una revisión semestral (octubre), donde el gerente pueda tener revisión semestral con sus colaboradores para hacerlos conscientes y sensibles de su desempeño hasta esa fecha y juntos puedan implementar planes de mejora o continuidad que aseguren el logro de las metas al final del año fiscal.

El proceso de evaluación anual se llevará a cabo a través de las siguientes etapas:

- Establecimiento de objetivos:
  - Establecer las expectativas de rendimiento para cada equipo, el responsable de esta actividad ser el gerente de cada departamento junto con su equipo.
  - Establecer los objetivos del departamento, se recomienda usar la metodología SMART y limitarlo a máximo 5 objetivos por puesto. Cada objetivo deberá tener una ponderación que permita al final del periodo evaluar el porcentaje de cumplimiento global. Ver cuadro 4.
- Revisión semestral:
  - Validar el cumplimiento de los objetivos al momento de la revisión.
  - Agendar retroalimentaciones con cada uno de los colaboradores para asegurar que sean conscientes del estado actual de los objetivos y las acciones que tendrán que llevar a cabo para asegurar el logro de dichos objetivos.
- Evaluación anual:
  - Autoevaluación: El colaborador evaluará los cuatro valores a su consideración y se le permitirá dejar comentarios que soporten su calificación, ya que esto dará pauta al evaluador sobre la percepción del empleado de su desempeño.
  - Evaluación del gerente: El gerente evaluará los mismos cuatro valores y dejará comentarios sobre el desempeño de cada uno de sus colaboradores.
  - Calibración: Cada director se reunirá con sus gerentes en una sesión donde se revisarán las calificaciones en las cuales no coincida la calificación del empleado con la del manager para calibrarlas y asignar en conjunto una evaluación final.
  - Retroalimentación: Una vez definidas las calificaciones finales se agendará una sesión uno a uno con cada colaborador para hacerle saber su calificación final, en que se basó la decisión y reconocer las aportaciones que tuvo durante el periodo de evaluación, por ultimo fijar acuerdos y retos para el siguiente periodo.

- Integración de un bono de productividad mensual enfocado única y específicamente al logro de KPIs<sup>2</sup>, esto asegura que el colaborador se mantenga enfocado en el logro de sus objetivos base mes con mes y tenga una retribución monetaria por el empeño puesto en sus actividades diarias.

El actual proceso de evaluación de desempeño termina en diciembre por lo que el PMT durante los tres siguientes meses, se llevará a cabo el siguiente plan de difusión para el nuevo proceso:



Está propuesta además de que combina las cuatro alternativas de solución tiene un gran potencial para el desarrollo de los colaboradores de Vitality, ya que permite, no solo dar retroalimentaciones preventivas a los colaboradores con resultados inconsistentes, sino que, permite tener identificados a los colaboradores de alto potencial para desarrollar con ellos un plan de carrera y sucesión.

La propuesta, además de evaluación de desempeño, crecimiento, bonos, etc., también considera incrementos salariales por mérito. Este incremento por mérito anual (año fiscal) se otorgará a todos los empleados de Vitality, considerando el resultado de evaluación de desempeño y que sea satisfactorio.

Empleados que tengan una evaluación por “Debajo del Desempeño”, no serán acreedores a dicho incremento.

Todo incremento deberá estar justificado y aprobado por la gerencia del equipo, recursos humanos y el área de finanzas. Siguiendo esta propuesta, se creará un tabulador que mida el nivel del empleado, su sueldo y su desempeño. El equipo de Finanzas seguirá este tabulador para otorgar in porcentaje de incremento anual a cada empleado. Este tabulador se revisará cada año y actualizará para cumplir los lineamientos externos e internos, como la equidad, competitividad y el presupuesto. Siguiendo el ejemplo de Nissan, el incremento anual no podrá exceder el 7% del salario actual, para este cálculo se considera factores económicos, como la inflación, y factores internos.

<sup>2</sup> “Un *Key Performance Indicator* o KPI (Indicador Clave de Desempeño o Rendimiento) es un valor medible que representa la efectividad de un proceso o acción de una empresa, para alcanzar un objetivo concreto”. (AMBIT BST, 2020)

## Conclusiones

Después de todo lo analizado durante este caso, James Hoffman deberá presentar en la siguiente junta ejecutiva con Beth Williams la propuesta para reestructurar el actual sistema de evaluación de desempeño. Es imperativo que enfatice la importancia de la reestructura y que sea claro en el papel clave de los procesos de capacitación, ya que estos serán los que marquen la pauta en el compromiso y formalidad con la que el equipo de liderazgo ejecutará los procesos.

El estudio de este caso me ha permitido, ser más sensible sobre todo lo que hay detrás de un proceso de evaluación de desempeño, ya que como se dice coloquialmente “lo que no se mide no se mejora”.

Es importante que la empresa tenga claro el rumbo que desea seguir en el corto, mediano y largo plazo, ya que de esa manera será mucho más fácil definir los objetivos y métricas para sus líderes y así, ir adecuado los objetivos de manera descendente a cada posición, de esta manera todas las acciones realizadas en el día a día de la empresa aportaran al logro de dichos objetivos.

La definición del sistema de gestión del desempeño no es una tarea sencilla ni que se debe tomar a la ligera, ya que se debe adecuar a las necesidades y tamaño de cada empresa. Generalmente un buen sistema de evaluación deberá incluir más de un tipo de evaluación para blindar desviaciones en el proceso de evaluación.

Si bien no existe un modelo perfecto, el sistema propuesto está en constante evolución y permite la retroalimentación constante de todas las partes involucradas y durante cada una de las etapas, lo que permite hacer mejoras y ajustes durante cada inicio de periodo.

Por muy bien diseñado que haya sido un sistema de evaluación si no se cuenta con la capacitación adecuada y con el convencimiento de los líderes y colaboradores de que el sistema conlleva a un bien común, esté sistema estará destinado a fracasar. Un empleado feliz y comprometido siempre rebasara las expectativas de cualquier métrica impuesta, es por eso que el manejo adecuado de este valioso recurso es clave en la obtención de los resultados colectivos.

Un factor común que muestran los líderes del mercado en la industria cosmética, como Unilever y L’Oreal es que siempre están a la vanguardia no solo en las tendencias de belleza si no en la administración de su capital humano, cuentan con planes de desarrollo con sus empleados, además de la posibilidad de crecimiento y movilidad dentro de sus filiales en todo el mundo.

El capital humano representa el activo más valioso de las compañías.

## Referencias

- AMBIT BST . (25 de febrero de 2020). *Definición y diferencias de KPI y métricas*. Obtenido de AMBIT BST : <https://www.ambit-bst.com/blog/definici%C3%B3n-y-diferencias-de-kpi-y-m%C3%A9tricas>
- Dolan, S. L., Cabrera, R. V., & Schuler, S. E. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos* (3ra ed.). (J. I. Soria, Ed.) Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.
- Figueiras, S. (11 de Junio de 2021). *La importancia de la evaluación de desempeño*. Obtenido de Centro Europeo de Posgrado: <https://www.ceupe.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-empleados.html>
- Hayes, A. (27 de September de 2021). *Lipstick Effect*. Obtenido de Investopedia.com: <https://www.investopedia.com/terms/l/lipstick-effect.asp#:~:text=The%20lipstick%20effect%20is%20when,items%2C%20such%20as%20premium%20lipstick.>
- I.Barbalova. (2011). *In-cosmetics*. Obtenido de Global beauty and personal care: the year in review and winning: [http://www.in-cosmetics.com/RXUK/RXUK InCosmetics/ documents/IC11 EuromonitorInt GlobalBeautyAndPersonalCare](http://www.in-cosmetics.com/RXUK/RXUK%20InCosmetics/documents/IC11%20EuromonitorInt%20GlobalBeautyAndPersonalCare)
- Ketabchi, N. (s.f.). *Looks That Thrill: Inside the Booming Beauty Industry*. Obtenido de Finance: Looks That Thrill: Inside the Booming Beauty Industry
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *For your improvement*. Lominger Limited, Inc. .
- Mazariegos, A. (2016). *La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro*. Obtenido de Glocalthinking: <https://glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro/>
- Misión y visión. (2022). *¿Cuál es la Misión y Visión de Unilever?* Obtenido de misionyvision.info: <https://misionyvision.info/de-unilever/>
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Steven D. Levitt, S. J. (2011). *Freakonomics: A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*. B de Bolsillo.
- Szutowski, D., & Szulczyńska, J. (05 de 2017). *PRODUCT INNOVATION IN COSMETIC INDUSTRY – CASE STUDY OF MAJOR*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>: [https://www.researchgate.net/publication/317018959\\_Product\\_innovation\\_in\\_cosmetic\\_industry\\_-\\_case\\_study\\_of\\_major\\_cosmetic\\_companies](https://www.researchgate.net/publication/317018959_Product_innovation_in_cosmetic_industry_-_case_study_of_major_cosmetic_companies)
- Tugba, S. (12 de 04 de 2021). *Annual growth of the global cosmetics market from 2004 to 2020*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/297070/growth-rate-of-the-global-cosmetics-market/>

Workflow. (01 de 02 de 2022). *6 Practical Performance Appraisal Methods for the Modern Workforce (With Examples)*. Obtenido de kissflow.: <https://kissflow.com/hr/performance-management/employee-performance-appraisal-method/>

## Anexo

Tabla 1

Segmentos de la industria de Belleza (EU)	Participación de mercado
<b>Cuidado del cabello</b>	24.0%
<b>Cuidado de la piel</b>	23.7%
<b>Cosméticos</b>	14.6%
<b>Perfumes y colonias</b>	9.5%
<b>Desodorantes y antitranspirantes</b>	8.5%
<b>Higiene Oral</b>	5.6%
<b>Otros</b>	14.1%

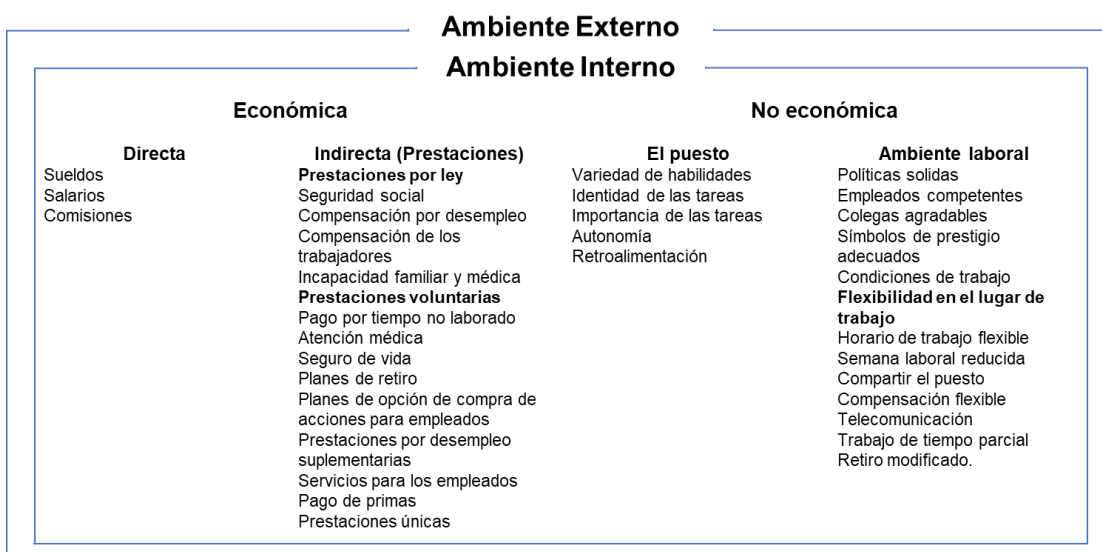
(Ketabchi, s.f.)

Tabla 2

Canal de Distribución	2000	2005	2010
<b>Ventas por internet</b>	10.0	14.0	16.1
<b>Farmacias</b>	13.1	12.4	12.8
<b>Tiendas departamentales</b>	13.3	10.6	9.5
<b>Salones de belleza</b>	13.9	13.1	13.4
<b>Supermercados</b>	25.6	26.0	26.9
<b>Otros</b>	24.1	23.9	21.3

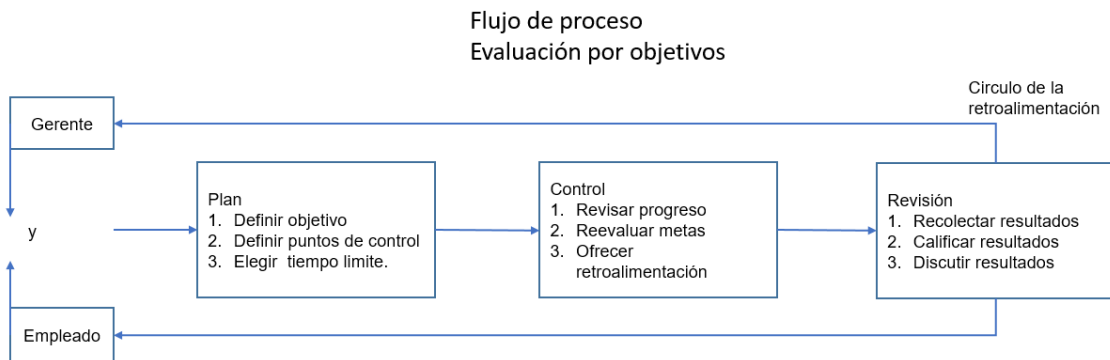
(I.Barbalova, 2011)

Cuadro 1 Compensación.



(Mondy & Noe, 2005)

Cuadro 2.



(Workflow, 2022)

Cuadro 3.

**Formulario de ensayo narrativo estructurado**

L Nombre del empleado: \_\_\_\_\_

L Ponga ejemplos de comportamientos efectivos del empleado:

L Ponga ejemplos de comportamientos ineficientes del empleado:

L ¿Que medidas se ha tomado (o se van a tomar) para modificar los comportamientos ineficientes?

L ¿Debe revisarse la descripción del puesto de trabajo del titular?

No                      Sí                      Explíquelo:

L Comentarios del supervisor (explicaciones complementarias relativas a las condiciones y circunstancias del comportamiento eficiente o/e ineficiente, o cualquier otro comentario pertinente)

---

(La firma de esta evaluación no significa que el titular del puesto esté de acuerdo con la evaluación, sino solamente que la ha leído)

-----

Fecha y firma del titular
Fecha y firma del supervisor

(Dolan, Cabrera, & Schuler, 2007)

Cuadro 3.

## Evaluación del desempeño

Valores Vitality es un conjunto de valores comunes, es la raíz de las decisiones y acciones de todos en la compañía, es la base de la cultura corporativa de Vitality Health Enterprises.

Las acciones y comportamientos específicos le dan vida a cada valor. Utiliza estas descripciones de competencias de evaluación y comportamientos para guiar sus acciones.

	Competencias	Comportamientos
Piensa fuera de la caja	Mentalidad innovadora / Adaptación al cambio	Crea nuevas ideas sin quedarse atrapado en el presente. Asume riesgos e intenta crear un futuro que sea mejor para la compañía, independiente a cualquier resistencia. Da la bienvenida a propuestas nuevas constructivas, adaptándose rápidamente al cambio.
Respeto a otros, respeto a la sociedad	Integridad y confianza / Compliance	Da importancia a la diversidad e inclusión. Trata a todos por igual con integridad y amabilidad, y gana la confianza de quienes lo rodean. Tiene un fuerte sentido de la ética y la integridad, asegurándose de cumplir con todas las leyes y regulaciones internas y externas.
Colabora con otros	Contribución con el equipo	Siempre ayuda al resto del equipo/ departamentos. Comparte tus conocimientos y/o información con el resto del equipo Se un modelo de cooperación.
Se responsable actúa proactivamente	Ejecución / Responsabilidad para lograr	Tiene un fuerte sentido de responsabilidad y enfrenta dificultades y desafíos cuando trabaja para lograr una meta. Toma decisiones adecuadas y oportunas y asume la responsabilidad de los resultados.

	Por debajo del desempeño esperado (BD)	Cumple con el desempeño esperado (CD)	Por encima del desempeño esperado (ED)	Desempeño sobresaliente (SD)
Valores Vitality	Modelo a seguir, excelente demostración de los comportamientos deseados	Influye, insta a otros a realizar los comportamientos deseados	Demuestra los comportamientos deseados la mayor parte del tiempo	Inconsistencia en demostrar los comportamientos deseados

Formato de evaluación	Competencias	Comportamientos	Evaluación del colaborador	Comentarios colaborador	Evaluación del gerente	Comentarios gerente
Piensa fuera de la caja	Mentalidad innovadora / Adaptación al cambio	Crea nuevas ideas sin quedarse atrapado en el presente. Asume riesgos e intenta crear un futuro que sea mejor para la compañía, independiente a cualquier resistencia. Da la bienvenida a propuestas nuevas constructivas, adaptándose rápidamente al cambio.				
Respeto a otros, respeta a la sociedad	Integridad y confianza / Compliance	Da importancia a la diversidad e inclusión. Trata a todos por igual con integridad y amabilidad, y gana la confianza de quienes lo rodean. Tiene un fuerte sentido de la ética y la integridad, asegurándose de cumplir con todas las leyes y regulaciones internas y externas.				
Colabora con otros	Contribución con el equipo	Siempre ayuda al resto del equipo/ departamentos. Comparte tus conocimientos y/o información con el resto del equipo Se un modelo de cooperación.				
Se responsable actúa proactivamente	Ejecución / Responsabilidad para lograr	Tiene un fuerte sentido de responsabilidad y enfrenta dificultades y desafíos cuando trabaja para lograr una meta. Toma decisiones adecuadas y oportunas y asume la responsabilidad de los resultados.				