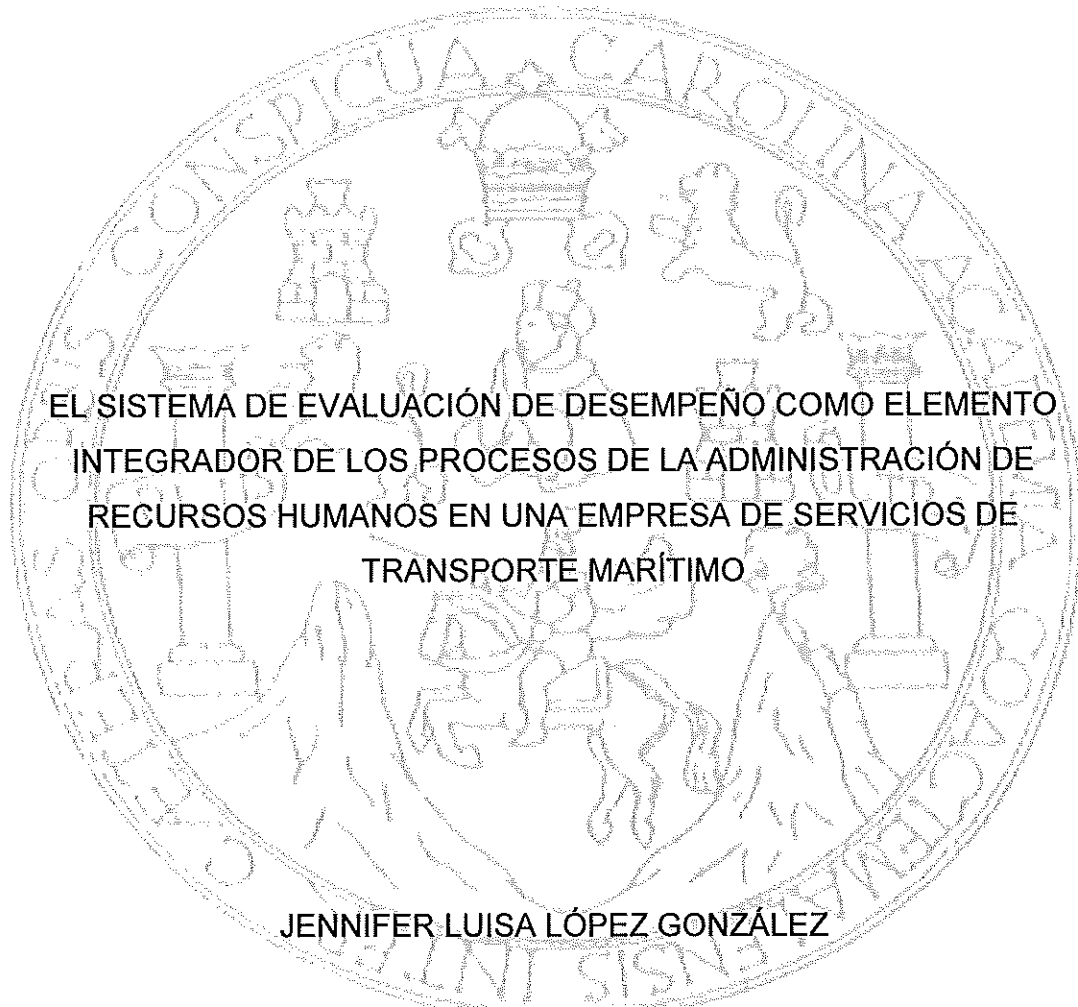


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO ELEMENTO  
INTEGRADOR DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
TRANSPORTE MARÍTIMO

JENNIFER LUISA LÓPEZ GONZÁLEZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, AGOSTO DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO ELEMENTO  
INTEGRADOR DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
TRANSPORTE MARÍTIMO

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JENNIFER LUISA LÓPEZ GONZÁLEZ

PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2008

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º.	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º.	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º.	P.C. José Abraham González Lemus

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Área Matemática-Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. Teresa Inés Trujillo Lara

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL  
EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinadora:	Licda. Claudia Aquino García

Guatemala, mayo 29 del 2007

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha 17 de mayo de 2006, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante Jennifer Luisa López González, carné No. 199913709 con el tema: "El sistema de evaluación de desempeño como elemento integrador de los procesos de la administración de recursos humanos en una empresa de servicios de transporte marítimo", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la Facultad, me permito **recomendarlo** para que sea discutido en **Examen Privado de Tesis**, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Miguel Alfredo Guillén Barillas  
Licenciado en Psicología  
Colegiado Activo No. 5,645



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTITRES DE JUNIO DE DOS MIL OCHO.**

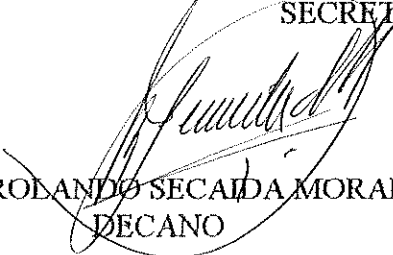
Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.8, Subinciso 6.8.1 del Acta 13-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de junio de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 050-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de abril de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COMO ELEMENTO INTEGRADOR DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE MARÍTIMO", que para su graduación profesional presentó la estudiante JENNIFER LUISA LOPEZ GONZALEZ, autorizándose su impresión.

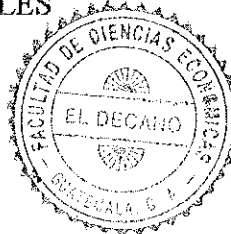
Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
REVISADO

## DEDICATORIA

### A DIOS

Por su infinito amor y misericordia. Por ser mi guía y protector.

### A MIS PADRES

Por todos sus sacrificios, consejos y apoyo que contribuyeron a mi lucha por alcanzar mis metas. Gracias por ese amor incondicional y sin reservas.

### A MIS HERMANOS

Por todos los maravillosos y perdurables momentos compartidos juntos. Gracias por su compañía y amor.

### A MIS ABUELOS

Porque aunque ya no estén presentes, lo siguen estando en mi corazón. Gracias por sus cuidados y por su amor.

### A MI ESPOSO

Por llenar mi vida de felicidad, por sus cuidados, amor y apoyo.

### A MI HERMANITA POSTIZA

Por su cariño y consejos.

### A MIS TIOS Y PRIMOS

Con mucho cariño

### A MIS AMIGOS

Manuel, Carol, Yeya, Norman, Paco, Oscar, Julio, Marleni, Nelsie, Patty, María Olga, Sheny, Vivi y Lore y muy especialmente a Huberto Orantes.

## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS

Por permitirme culminar con éxito esta meta

### A MI FAMILIA

Por su apoyo incondicional

### A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA Y

### A LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Por haber sido fuente de mis conocimientos

### A LA EMPRESA DE TRANSPORTE MARÍTIMO Y A SU PERSONAL

Por haber sido una escuela que me dio muchos años de alegrías, éxitos y oportunidades, y por haberme permitido cosechar grandes amistades.

### A MI ASESOR

Lic. Miguel Alfredo Guillén Barillas

Por su apoyo, tiempo, dedicación y asesoría en la culminación de mi carrera.

### A LAS FAMILIAS

Anleu García, Salazar Mejía, Orantes Melgar, por abrirme cariñosamente las puertas de su hogar.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

i

## CAPÍTULO I

### MARCO TEORICO

#### ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1.1	Administración de recursos humanos	1
1.1.1	Importancia de la administración de recursos humanos	2
1.1.2	Procesos de la administración de recursos humanos	2
1.2	Sistema	4
1.3	Evaluación de desempeño	4
1.3.1	Filosofía de la evaluación	6
1.3.2	Responsabilidad del proceso de evaluación del desempeño	7
1.3.3	Métodos de evaluación de desempeño	8
1.3.3.1	Escalas gráficas	9
1.3.3.2	Elección forzada	9
1.3.3.3	Investigación de campo	9
1.3.3.4	Incidentes críticos	10
1.3.3.5	Listas de verificación	10
1.3.3.6	Evaluación con base a objetivos verificables	11
1.3.3.7	Evaluación de 360°	11
1.3.4	Aplicaciones de la evaluación de desempeño	12
1.3.5	Proceso de la evaluación de desempeño	14
1.3.5.1	Planeación	15
1.3.5.2	Monitoreo	21
1.3.5.3	Desarrollo	21
1.3.5.4	Valoración	23



1.3.5.5	Recompensa	23
---------	------------	----

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

2.1	Presentación, análisis y características de la empresa de transporte marítimo	25
2.1.1	Antecedentes	25
2.1.2	Visión, misión, ética empresarial y filosofía	26
2.1.3	Estructura organizacional	27
2.2	Situación actual del departamento de recursos humanos	28
2.2.1	Instrumentos administrativos utilizados en la administración del recurso humano	29
2.3	Situación actual de la evaluación de desempeño realizada	30
2.3.1	El sistema de evaluación	30
2.3.2	Límites del programa	31
2.3.3	Método de evaluación de desempeño	31
2.3.4	Frecuencia de las evaluaciones de desempeño	31
2.3.5	Preparación de la evaluación de desempeño	31
2.3.6	Proceso de evaluación de desempeño	32

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE MARÍTIMO

3.1	Objetivo y enfoque del sistema	47
3.2	Características del sistema de evaluación de desempeño	48
3.3	Proceso del sistema de evaluación de desempeño	48
3.3.1	Planeación	48

3.3.1.1	Discusión de elementos clave de desempeño	49
3.3.1.2	Definición de elementos de desempeño	51
3.3.1.3	Definición de estándares de desempeño	56
3.3.1.4	Definición de comportamientos y actitudes	62
3.3.1.5	Responsables de la planeación	66
3.3.1.6	El ciclo de evaluación	68
3.3.1.7	Puestos a evaluar	68
3.3.1.8	Capacitación de evaluadores	68
3.3.1.9	Método de evaluación de desempeño a utilizar	69
3.3.1.10	Validación del plan de desempeño	70
3.3.1.11	Infraestructura y ambiente	70
3.3.1.12	Efectos en los costos	71
3.3.1.13	Instrumentos de referencia	71
3.3.2	Monitoreo	72
3.3.2.1	Acopio de información de desempeño	72
3.3.2.2	Responsables del monitoreo	74
3.3.3	Desarrollo	76
3.3.3.1	Responsables del desarrollo	78
3.3.4	Valoración	80
3.3.5	Recompensa	85
3.4	Contribución de la propuesta del sistema de evaluación de desempeño con los objetivos de la misma	86
	CONCLUSIONES	88
	RECOMENDACIONES	89
	BIBLIOGRAFÍA	90
	ANEXOS	91

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Responsabilidad por la evaluación de desempeño	08
2	Pirámide de desempeño para identificar medidas de desempeño	19
3	Organigrama general de la empresa de transporte marítimo	28
4	Propósito de la evaluación de desempeño	36
5	Introducción y comunicación del programa de evaluación	37
6	Participación en la planeación de la evaluación	38
7	Retroalimentación	39
8	Aspectos que influyen en la valoración de desempeño	40
9	Apertura y confianza	41
10	Capacitación de los evaluadores	42
11	Realización y ejecución de planes de desarrollo	43
12	Adecuados parámetros de evaluación	44
13	Equidad en recompensas	45

## INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía mundial nos lleva a replantear permanentemente nuestros paradigmas y adecuarnos a la realidad; y en la capacidad y velocidad de reacción que tengan las empresas, estará el éxito o el fracaso. La tendencia mundial es diferenciar a una empresa de otra en función de su recurso humano, y su crecimiento va a estar directamente relacionado con el desarrollo, la lealtad y fidelidad que logre con su personal, así como en todos los procesos relacionados al mismo; es ahí, de donde se deriva la importancia de una adecuada ejecución de los procesos que administran este recurso.

Las exigencias de un mercado cada vez más competitivo, demanda maximizar los recursos, creando la necesidad que las organizaciones evalúen de manera sistemática y periódica al personal que colabora con ellas.

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado y es de gran importancia para el desarrollo de la organización al conocer puntos débiles y fuertes del personal, la calidad de cada uno de ellos, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

El presente trabajo de tesis se llevó a cabo en una empresa de servicios de transporte marítimo tomando en consideración la función de los recursos humanos y el sistema de evaluación de desempeño actual adaptándolo al mercado local con la finalidad de integrar todos los procesos de la administración de recursos humanos para poder alcanzar los objetivos establecidos para la sucursal Guatemala en el plan estratégico anual de la organización.

La información proporcionada en este documento, pretende dar un aporte mediante la adecuada interpretación de resultados para que sean tomadas decisiones administrativas que beneficien al personal y a la organización; contribuyendo así con el logro de objetivos y metas organizacionales.

Este documento, está constituido en capítulos como sigue:

Capítulo I, proporciona una base teórica sobre la cual se deben fundamentar los procesos de evaluación, importancia, métodos, criterios y características entre otros.

Capítulo II, proporciona una introducción a la empresa objeto de estudio, la situación actual del departamento de recursos humanos así como la del sistema actual de evaluación de desempeño y de los principales hallazgos de la investigación.

Capítulo III, presenta la propuesta del sistema de evaluación de desempeño, indicando el objetivo y enfoque del sistema, sus características, el proceso del sistema que a su vez se subdivide en planeación, monitoreo, desarrollo, valoración y recompensa.

Luego, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de tesis, bibliografía y finalmente se adjuntan anexos tales como formatos para la ejecución del sistema de evaluación de desempeño.

CAPÍTULO I  
MARCO TEÓRICO  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL SISTEMA DE  
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.” (3:9)

Asimismo, se puede decir que la administración de recursos humanos, es una función administrativa y “un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.” (3:9)

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

### **1.1.1 Importancia de la administración de recursos humanos**

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

### **1.1.2 Procesos de la administración de recursos humanos**

“La gestión de recursos humanos implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección,

orientación y motivación de las personas, evaluación de desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.," es por ello que los procesos de la administración de recursos humanos se agrupan como sigue: (3:12)

a) "Admisión de personas

Proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Puede denominarse también proceso de provisión o suministro de personas.

b) Aplicación de personas

Proceso utilizado para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluye diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación de desempeño." (3:13)

c) Compensación

"Proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales. Incluye recompensas, remuneración y beneficios y servicios sociales." (3:14)

d) Desarrollo

"Proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluye entrenamiento, programas de cambio y desarrollo de carrera y programas de comunicación e integración." (3:14)

e) Mantenimiento

"Proceso utilizado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales." (3:14)



#### f) Monitoreo

“Proceso empleado para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Los procesos de la administración de recursos humanos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzan y se influyen recíprocamente. Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás dependiendo de si se utilizan bien o mal.” (3:14)

### 1.2 SISTEMA

Es una colección organizada de hombres, máquinas y métodos necesaria para cumplir un objetivo específico.

### 1.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Comúnmente se entiende por evaluación la “valoración de conocimientos, aptitudes, capacidades y rendimiento”, comprendiendo por “valoración” la apreciación o cálculo de una o varias cosas. Al evaluar se le está asignando un valor numérico, ya sea calculado o apreciado, a lo que se examina y ese valor dependerá de las reglas pre-establecidas o impuestas asociadas a una escala en particular.

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”. (3:198)

El desempeño humano en el cargo es extremadamente contextual y varía de una persona a otra, y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen en gran proporción.

La evaluación del desempeño ocurre, exista o no un programa formal de evaluación, las personas están permanentemente observando la forma en que cada uno de los empleados desempeñan su labor y por tanto se forman impresiones acerca de la realización de dicho trabajo. Aunque generalmente no se considere así, los programas de evaluación del desempeño lo que buscan es mejorar el desempeño de una persona en un cargo determinado y de ninguna manera como se cree, generar conflictos o dar motivos para eventuales despidos.

“Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Las organizaciones también deben saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades.” (3:199)

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas:

- i. “La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación de desempeño.
- ii. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La

evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.

- iii. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.
- iv. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia” (3:199)

La evaluación de desempeño, es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Para que sean eficaces, las evaluaciones deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

### **1.3.1 Filosofía de la evaluación**

“Hace una generación los programas de evaluación tendían a enfatizar los rasgos, deficiencias y capacidades de los empleados, pero en la moderna filosofía de la evaluación pone el acento en el desempeño presente y las metas futuras. Esta nueva filosofía subraya también la participación de los empleados en el establecimiento de metas con el supervisor y el conocimiento de los resultados”. (5:188)

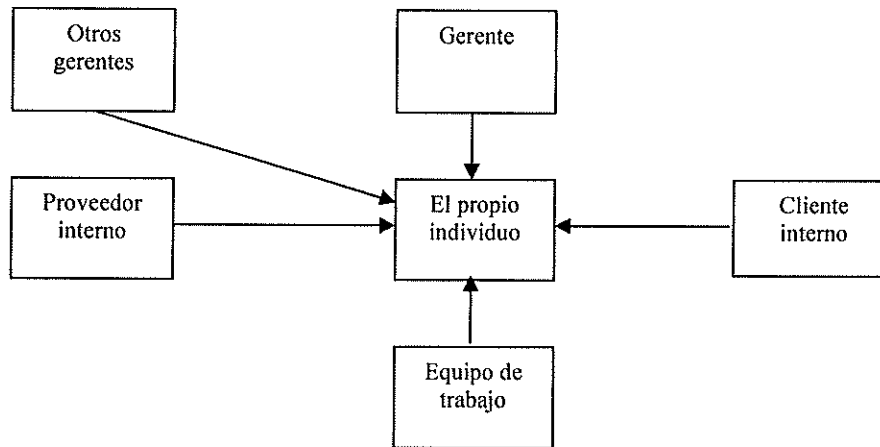
Así, las características distintivas de la filosofía moderna de la evaluación son las siguientes:

- “Orientación al desempeño: no basta que los empleados empeñen su esfuerzo; es necesario que este esfuerzo resulte en la obtención de los resultados deseados.
- Atención particular a metas u objetivos: los empleados deben tener una idea muy clara de lo que se supone deben hacer y del grado de prioridad de sus tareas.
- Mutuo establecimiento de metas entre supervisor y empleado: este principio se basa en la certeza de que la gente hará un mayor esfuerzo por cumplir metas u objetivos si participa en el establecimiento de éstos.
- Amplios sistemas de retroalimentación: los empleados pueden ajustar mejor su desempeño si saben qué tan bien están desempeñando sus labores a ojos de la organización”. (5:189)

### **1.3.2 Responsabilidad del proceso de evaluación de desempeño**

“De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño.” (4:357)

## GRÁFICA 1 RESPONSABILIDAD POR LA EVALUACION DE DESEMPEÑO



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, Idalberto. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición.

### 1.3.3 Métodos de evaluación de desempeño

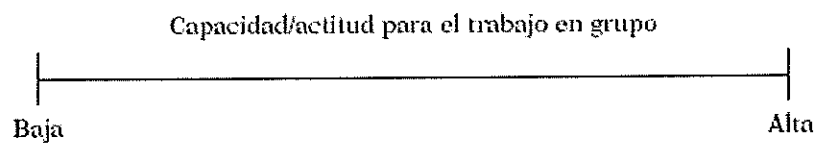
Existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores. Esta adecuación es de vital importancia para el buen funcionamiento del método y para la obtención de los resultados.

Los métodos más utilizados de evaluación de desempeño son escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.

### 1.3.3.1 Escalas gráficas

“Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo.” (4:367)

*Escala gráfica*



### 1.3.3.2 Elección forzada

“Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más apliquen al desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él. “ (3:207)

### 1.3.3.3 Investigación de campo

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

diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización". (4:375)

#### 1.3.3.4 Incidentes críticos

"El evaluador recoge información sobre aspectos significativos de la actuación del empleado durante el periodo de evaluación para apoyar las puntuaciones de factores o los juicios de valor. Dichos aspectos pueden ser significativos por ser excepcionalmente buenos (éxitos) o excepcionalmente malos (fracasos). Es interesante apoyar la argumentación del evaluador en la entrevista de evaluación pues le permite apoyarse en ciertos hechos sucedidos. Además, permite evitar la aparición de errores típicos del proceso de evaluación". (6:328)

Empleado:	<u>Arturo Núñez (administrativo)</u>	Período:	<u>Febrero-Marzo 2006</u>
Evaluador:	<u>Rafael Tirado (Jefe de Sección)</u>		
4 febrero	Ayudó a una persona mayor a cumplimentar un formulario de solicitud para una prestación social.		
16 febrero	Un usuario del servicio se dirigió al responsable de la unidad para reconocer la buena atención que había recibido por parte del evaluado.		
18 febrero	Atendió fuera de horario a un usuario que había tenido que volver a su domicilio para completar la documentación que debía entregar.		
3 marzo	Propuso una modificación en el protocolo de actuación para la solicitud de certificaciones, de acuerdo con la cual se agilizan notablemente los trámites que ha de realizar el usuario.		
21 marzo	Se prestó para reforzar la atención al público en los momentos de máxima afluencia, a pesar de que no le correspondía realizar esa función.		

#### 1.3.3.5 Listas de verificación

Es un método similar al de escalas gráficas pero en lugar de puntuar los factores, en este caso simplemente se afirma si cada elemento de valoración es o no aplicable al empleado. La información así obtenida es más general y simple que la obtenida con el método anterior, en el que sí se obtiene un resultado cuantitativo. En este caso ni tan siquiera es posible realizar una jerarquización de los puestos. (6:327)

### **1.3.3.6 Evaluación con base en objetivos verificables**

“Se hace mediante la fijación y el logro de objetivos verificables. Una vez que se encuentra en operación un programa de administración mediante objetivos verificables, una fase importante de evaluación es bastante directivos y la forma en que se desempeñan en comparación con los mismos.” (5:409-410)

### **1.3.3.7 Evaluación de 360 grados**

La evaluación de 360° o *feedback* 360° es un instrumento que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno laboral, ya que recoge información obtenida de sus jefes, subalternos, pares y del propio evaluado. Incluso puede involucrar a proveedores o clientes tanto internos como externos que reciben los servicios de la persona.

La herramienta de evaluación de 360° no es sujeta a la evaluación del trabajador al único juicio de su jefe, sino que ofrece una visión panorámica por parte de otras personas que lo conocen y lo ven actuar. (6:340)

Los métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño. Pueden considerarse tres técnicas básicas:

#### **a) Autoevaluación:**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, cuando el objetivo de esta última es alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.



**b) Evaluaciones psicológicas:**

Se emplean psicólogos para evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste, generalmente, en entrevistas en profundidad, en exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores, etc. Se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. Debido a que el procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes, de quienes se consideran que poseen gran potencial de ascenso.

**c) Método de los centros de evaluación:**

Son una forma estandarizada para la evaluación de empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo.

### **1.3.4 Aplicaciones de la evaluación de desempeño**

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones ya que constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones y se integran las prácticas de la administración de recursos humanos.

La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

**a) Proceso de admisión de personas**

“La evaluación de desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de recursos humanos, es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes

adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus negocios.” (3:218)

Contribuye a la revisión y valuación de los criterios de selección, pone en evidencia debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección, y proporciona guías para la revisión de programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro

b) Proceso de aplicación de personas

“Proporciona información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas”. Facilita la operación de cambios, se obtiene del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo, ayuda a la integración del trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento, analiza las características del puesto desempeñado, así como su entorno, contribuye a la revisión de los objetivos previstos en cada puesto de trabajo.” (3:218)

c) Proceso de compensación

“Indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización en forma eficaz basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto, y en la política de compensaciones. Ayuda a la organización a decidir quién debe recibir compensaciones o quién debe ser desvinculado de la organización.” (3:218)

d) Proceso de desarrollo

Ayuda a determinar las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuales son los empleados que necesitan entrenamiento y cuales son los resultados de los programas de entrenamiento así como detecta necesidades de capacitación, tanto personal como colectiva.

A través de ella, se obtienen datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a programas de planes de carrera o de desarrollo.

e) Proceso de mantenimiento

Revela el desempeño y los resultados alcanzados por las personas y contribuye como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa. Permite el diálogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

f) Proceso de monitoreo

Proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

### **1.3.5 Proceso de evaluación de desempeño**

Administrar el desempeño, es un proceso sistemático que incluye:

- Planeación
- Monitoreo

- Desarrollo
- Valoración
- Recompensa

### **1.3.5.1 Planeación**

“En esta fase se debe decidir cuál es la población a evaluar, quién efectuará la evaluación, el criterio básico de valoración y la metodología de evaluación, debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones.” (6:321)

En una organización efectiva, el trabajo es planeado con anticipación. Planear significa establecer las expectativas y metas para grupos e individuos y conducir sus esfuerzos hacia el logro de objetivos organizacionales. Involucrar a los colaboradores en el proceso de planeación, les ayudará a entender los objetivos, lo que se necesita hacer, porqué se tiene que realizar y cómo se debe llevar a cabo.

Los requerimientos para planear el desempeño de los empleados, incluyen:

- a) Establecer los elementos de desempeño y
- b) Establecer los estándares de desempeño

Los planes de evaluaciones de desempeño deben ser flexibles, de esta forma pueden ser ajustados debido a requerimientos y objetivos del puesto.

#### **a) Elementos de desempeño**

Los elementos de desempeño u objetivos, representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados determinados. Para que los objetivos funcionen como criterios de desempeño y del progreso organizacionales, se deben expresar en términos cuantificables o mensurables y deben incluir un límite de tiempo para su logro. (8:43)

Estos son básicos para un sistema de evaluación de desempeño, ya que todo el proceso gira alrededor de ellos y los empleados a través de ellos, están obligados a rendir cuentas como individuos de las tareas asignadas y de las responsabilidades de su puesto de trabajo.

Los elementos de desempeño, han sido clasificados en tres:

- críticos,
- no-críticos y
- adicionales.

Un elemento crítico es una asignación o responsabilidad de tal importancia que un mal desempeño en ese elemento resultaría en un desempeño insatisfactorio global. Consecuentemente los elementos críticos deben describir las asignaciones y responsabilidades de trabajo que son significativamente influenciadas por los esfuerzos de los colaboradores y no fuera del control de ellos.

Un elemento no-crítico es un aspecto de desempeño individual, de equipo u organizacional, exclusivo de un elemento crítico, que es usado para asignarle un nivel de valoración. Los aspectos importantes de un elemento no-crítico incluyen:

- Acciones no basadas en desempeño
- Desempeño grupal

Los elementos adicionales son aspectos de desempeño individual, grupal u organizacional que no es un elemento crítico y al cual no se le asigna un nivel de valoración. La diferencia entre estos elementos y los elementos no-críticos, radica en que a estos últimos, si aplica una valoración de desempeño.

Las oportunidades para utilizar elementos adicionales de desempeño incluyen:

- Nueva tarea asignada

- Desempeño de grupo
- Premios y reconocimientos

Dependiendo de las políticas de la compañía, los empleados pueden tener un mínimo de uno y no más de cinco elementos en sus planes de evaluación de desempeño, los cuales deben ser todos considerados críticos.

### Características de los elementos

	Requerido en la evaluación de desempeño	Adiciona puntos al desempeño total del empleado	Puede describir una evaluación de grupo
Elementos Críticos	SI	SI	NO*
Elementos No-Críticos	NO	SI	SI
Elementos Adicionales	NO	NO	SI

\*Excepto cuando aplican para un supervisor quien tiene a su cargo un equipo o área específica

Los supervisores pueden hacer uso de varios documentos o fuentes para ayudarles en la determinación de elementos críticos apropiados para sus empleados. Estos incluyen pero no están limitados a:

- Metas y objetivos desarrollados en el plan estratégico de la organización
- Metas específicas de desempeño establecidas en un programa específico desarrollado en el plan anual de desempeño de la organización
- Metas y objetivos específicos de programas de departamento
- Objetivos y metas de áreas funcionales/organizacionales
- Otras políticas internas
- Requerimientos legales o regulatorios
- Retroalimentación de clientes/accionistas
- Aportación de colaboradores

- Descripciones de puestos

## **b) Estándares**

Los estándares de desempeño son expresiones de los requerimientos o expectativas que deben ser alcanzadas para cada elemento en un nivel particular de desempeño. Estos deben estar enfocados en resultados e incluyen medidas reales tales como:

### a) Calidad

Efectividad o exactitud del producto final. Qué tan bien se realiza una actividad o hasta dónde se puede decir que un producto está finalizado.

### b) Cantidad

Indica cuanto trabajo o cuantas unidades de productos o servicios deben ser producidas. Se pueden utilizar números o porcentajes para medir *cantidad*.

### c) Tiempo

Indica qué tan rápido, cuándo o para qué fecha debe estar completado el trabajo o producidas ciertas unidades.

### d) Rentabilidad

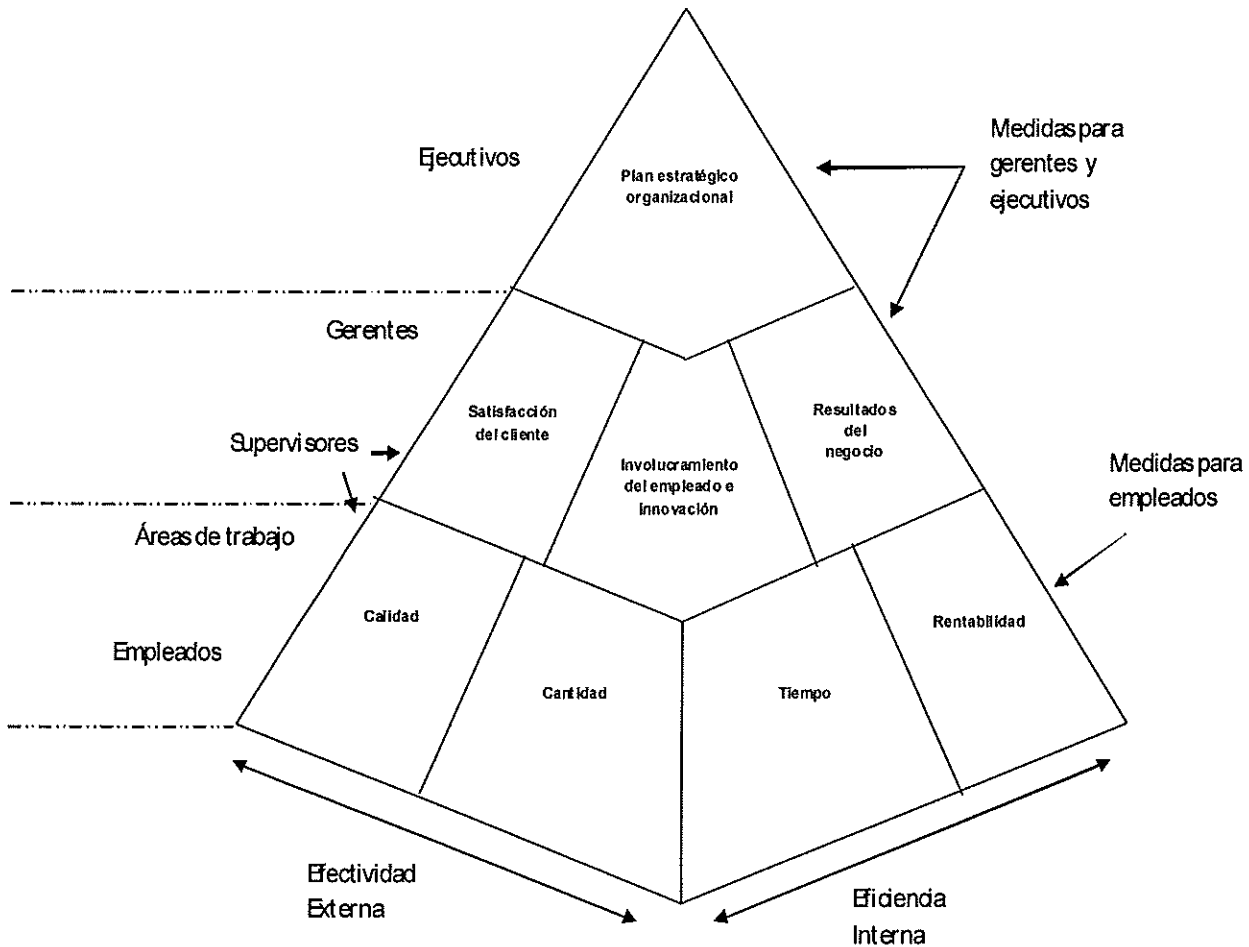
Se refiere a los ahorros y el control de costos que puedan ser documentados y medidos. Pueden ser considerados otros recursos tales como humanos, organizacionales entre otros y no únicamente el monetario.

Es importante saber que los elementos de desempeño no son negociables, sin embargo es importante que los empleados participen en el establecimiento de los mismos.

Para desarrollar las medidas específicas, se debe determinar cual de las medidas mencionadas son importantes para un elemento específico y se debe determinar cómo medirlo.

## GRÁFICA 2

**Pirámide de desempeño para identificar medidas de desempeño**



Gráfica traducida al español del documento en inglés "A handbook for Measuring Employee Performance" de la División de Administración del Desempeño e incentivos de la Oficina de Personal del Gobierno de Estados Unidos, Septiembre, 2005



Esta pirámide muestra los tipos generales de medidas que son utilizados a diferentes niveles en la organización.

Además, la evaluación de desempeño se basa cada vez más en la adopción de índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso, tales como:

Indicadores Clave de Desempeño, del inglés Key Performance Indicators (KPI) que miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “como” e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los indicadores clave de desempeño (KPI) son métricas financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura.

Los KPIs suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del Balanced Scorecard). Los KPIs son “vehículos de comunicación”; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Son usados para calcular, entre otros:

- Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio
- Nivel de la satisfacción del cliente.
- Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.

- Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.

### **1.3.5.2 Monitoreo**

"Este ciclo se desarrolla de forma continua verificando si los planes de acción personal se van desarrollando con éxito y producen resultados visibles en los empleados". (6:333)

Monitorear, significa medir consistentemente el desempeño y proveer retroalimentación a los colaboradores y a sus grupos de trabajo en su progreso hacia el logro de sus objetivos y le provee al supervisor la oportunidad de revisar que tan bien fueron determinados los estándares para hacer los cambios respectivos para patrones no realistas o problemáticos.<sup>1</sup>

Al hacer este tipo de monitoreo, se puede identificar desempeños inaceptables en cualquier momento durante el periodo de evaluación y proveer ayuda para conducir dicho desempeño en lugar de esperar hasta el final del periodo cuando la valoración del desempeño ha sido asignada.

### **1.3.5.3 Desarrollo**

En esta instancia, significa la capacidad de desarrollar empleados a través de entrenamiento, asignación de nuevas tareas que permitan el involucramiento de nuevas habilidades o niveles más altos de responsabilidad, mejorar procesos de trabajo u otros métodos. Capacitar a los empleados y darles oportunidades para desenvolverse, los incentiva a tener un buen desempeño, a fortalecer sus competencias y habilidades, y ayuda a los empleados a mantener los cambios en su lugar de trabajo tales como la introducción de nueva tecnología.

---

<sup>1</sup> Texto traducido al español del documento en inglés "A handbook for Measuring Employee Performance" de la División de Administración del Desempeño e incentivos de la Oficina de Personal del Gobierno de Estados Unidos, Septiembre, 2005

Esta fase provee una excelente oportunidad para identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Durante la planeación y el monitoreo, las deficiencias en desempeño pueden ser evidentes y deben ser tratadas.

“Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda una oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar cualquiera problemas potencias y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. Los enfoques más recientes a la evaluación del desempeño hacen énfasis en la capacitación, y en los planes de crecimiento y desarrollo para los empleados. Un enfoque de desarrollo en la evaluación reconoce que el propósito de un gerente consiste en mejorar el comportamiento laborar, no sólo en evaluar el desempeño anterior.” (2:314)

Una forma efectiva de llevar a cabo entrenamiento formal para un empleado, es estableciendo un plan de desarrollo.

Un plan de desarrollo, es una herramienta que puede ser de gran utilidad para aquellos que quieran mejorar sus habilidades y fortalezas y aprender más acerca de asuntos de interés para el desempeño de la organización.

Los planes de desarrollo son una guía que ayudan a los individuos a alcanzar sus metas profesionales y moverse de su posición actual hacia donde ellos quieran ir. Los objetivos comunes de un plan de desarrollo son:

- Aprender nuevas habilidades para mejorar el desempeño actual
- Maximizar el desempeño actual para apoyar los requerimientos organizacionales
- Incrementar el interés, retos y satisfacción en la posición actual
- Obtener conocimiento, habilidades y destrezas necesarias para el crecimiento dentro de una organización.

#### **1.3.5.4 Valoración**

Las organizaciones han encontrado útil asignar valor al desempeño de los empleados. Esto ha ayudado a comparar el desempeño a través del tiempo o a través de un grupo de empleados. Dentro del contexto de los requerimientos formales de una evaluación de desempeño, valoración significa evaluar a grupos o individuos contra los elementos o estándares establecidos en un plan de evaluación de desempeño y generar documentación para el registro de evaluaciones. La evaluación está basada en el desempeño del trabajo durante un periodo completo de evaluación.

#### **1.3.5.5 Recompensa**

Recompensar significa reconocer a los empleados, como individuos y como miembros de equipos, por su desempeño y sus contribuciones a la misión de la organización. Un principio básico de la administración efectiva es que todo comportamiento está controlado por sus consecuencias. Esas consecuencias pueden ser tanto formales como informales y ambas positivas y negativas.

“Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones tienen un sistema de recompensas (incentivos para estimular ciertos tipos de comportamientos) y castigos (sanciones o penas -reales o potenciales- para impedir ciertos tipos de comportamientos), con el fin de limitar el comportamiento de las personas)”. (4:398)

“Desafortunadamente, el castigo se utiliza con mayor frecuencia que la recompensa para modificar el desempeño. La estrategia global del castigo es paradójica en extremo porque, cuando el castigo se utiliza con persistencia para mejorar el desempeño, muchas veces se convierte en una recompensa: la recompensa se otorga cuando no se castiga por no tener cierto desempeño”. (4:402)

“La recompensa o incentivo es alguna gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en la organización, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir). Cualquiera sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización, es fundamental mantener el equilibrio incentivos/contribuciones”. (4:402)

## CAPÍTULO II

### SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

#### 2.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE MARÍTIMO

##### **2.1.1 Antecedentes**

La empresa de transporte marítimo en estudio, es una de las compañías más grandes del mundo brindando soluciones de transporte.

Como uno de los líderes, esta empresa ofrece servicio de primera calidad de transporte de carga de puerta a puerta. Con una flota de más de 300 barcos, 950,000 contenedores, terminales propias, camiones y trenes, se aseguran que los clientes obtengan una cobertura mundial confiable.

La empresa de transporte marítimo, es una división de una compañía danesa, y es representada en Guatemala por una sociedad anónima fundada en 1993.

Actualmente, cuenta con oficinas en las zonas 10 y 12 de la ciudad capital desde donde se manejan principalmente aspectos administrativos, servicio al cliente y operacionales. Asimismo, tienen instalaciones en Puerto Quetzal y en el Puerto Santo Tomás de Castilla, desde donde se tratan asuntos operacionales, tráfico entre otros.

En cuanto a su capital humano, son cincuenta y dos colaboradores fijos y veintinueve colaboradores temporales o subcontratados quienes no serán considerados como objeto de estudio debido a que no participan en el proceso de evaluación de desempeño. De los colaboradores fijos, siete son jefes o

supervisores y participan en el proceso de evaluación como evaluadores y evaluados.

## **2.1.2 Visión, misión y ética empresarial**

### **VISIÓN DE NEGOCIO**

Crear oportunidades en el comercio mundial

### **MISIÓN DE NEGOCIO**

Entender realmente a nuestros clientes y sus negocios

Ofrecer soluciones de transporte de primera clase

Ser rentable y tener un crecimiento sostenido

Reducir costos continuamente e incrementar la eficiencia

Ofrecer a nuestros empleados crecimiento personal y un lugar agradable y motivador para trabajar

Ser innovadores

Ser buenos ciudadanos

### **ÉTICA EMPRESARIAL**

Responsabilidad

Calidad

Patriotismo

Respeto

Estos valores, ayudan a garantizar que todas las operaciones globales sean llevadas a cabo responsablemente con respeto hacia el mundo alrededor, incluyendo sensibilidad y conciencia ambiental, logrando asimismo, entregar servicio de primera categoría.

La empresa de transporte marítimo, está comprometida a la protección y conservación del ambiente y de lugares con consideraciones ambientales altas cuando se realizan las operaciones.

#### **2.1.4 Estructura organizacional**

La empresa de transporte marítimo, cuenta con profesionales en distintas áreas administrativas y técnicas con varios años de experiencia, lo que garantiza un servicio de primera calidad y que permite que se cumpla con la política más importante; entregar servicio de primera clase, la primera vez y cada vez.

Su estructura interna se compone de la siguiente forma:

##### **Gerencia general**

En donde se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones y se coordinan cuestiones administrativas y de funcionamiento en general.

##### **Departamento de mercadeo y ventas**

Organiza y coordina las relaciones con los clientes existentes y busca nuevas oportunidades de negocio.

##### **Departamento de servicio al cliente**

Se encarga de la entrega del servicio y respuesta a dudas y problemas.

##### **Departamento de operaciones**

Coordina la entrega de equipos en bodegas y hacia los puertos así como la seguridad contratada y reclamos.

##### **Departamento de finanzas**

En este departamento se llevan a cabo todos los procesos contables, fiscales, legales y financieros.



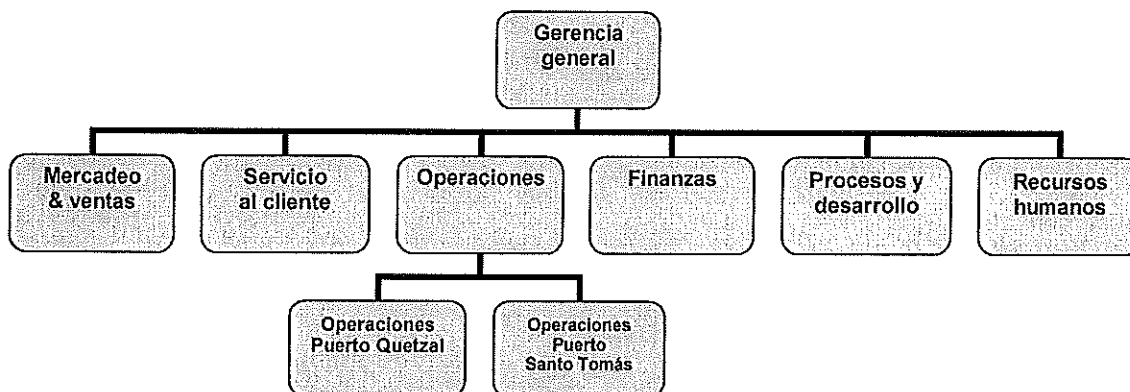
### **Departamento de procesos y desarrollo**

Verifica que los procesos y la entrega de servicio sean realizados conforme a los requerimientos del cliente y a los estándares y políticas establecidos.

### **Departamento de recursos humanos**

Lleva a cabo todos los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, entre otros, además del cumplimiento con los requisitos legales.

**GRÁFICA 3**  
**Organigrama general**  
**Empresa de transporte marítimo**  
**Guatemala, 2007**



Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Abril, 2007

## **2.2 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El departamento de recursos humanos recién ha iniciado su gestión, con dos personas realizando las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos.

Estas personas coordinan y realizan procesos tales como la admisión de personas, aplicación, compensación, mantenimiento y monitoreo; en algunos casos, se recurre a subcontratación o personal temporal para cumplir con otras actividades propias de la administración del recurso humano.

Conforme a encuestas y entrevistas con el jefe de recursos humanos y con los demás supervisores, se pudieron determinar los siguientes problemas:

- Deficiente comunicación entre jefes de área y recursos humanos
- Omisión de funciones
- Falta de incorporación del área de recursos humanos como parte básica de la compañía
- Falta de control en procesos de la administración de recursos humanos
- Falta de facultades / empoderamiento al área de recursos humanos
- Líneas de autoridad y responsabilidades no están claramente definidas
- Recargo de actividades
- Falta de comunicación de programas y procesos
- Falta de colaboración para la realización de tareas
- Pérdida de recursos
- Trámites excesivos / burocracia

### **2.2.1 Instrumentos administrativos utilizados en la administración del recurso humano**

- a) Organigrama, con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas
- b) Manual de funciones de puestos, compuesto por un detalle de las atribuciones de cada miembro de la organización.
- c) Manual de políticas y procedimientos, con sus respectivos flujogramas de lo relacionado con la administración de recursos humanos; sin embargo,

este no es conocido por todo el personal y está desactualizado.

- d) Formatos para reportes a la gerencia.
- e) Formas utilizadas en recursos humanos tales como requisiciones de personal, solicitud de capacitación, vacaciones, entre otros.
- f) Reglamento interno de trabajo, en que se encuentran los lineamientos necesarios para el comportamiento del personal dentro de la organización

## 2.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO REALIZADA

Para determinar la situación actual de la evaluación de desempeño de la empresa objeto de estudio, además de la observación directa como método de recolección de información, se realizaron encuestas y entrevistas de toda la población objeto de estudio a diferentes niveles: gerencia de recursos humanos, jefes y supervisores con personal a cargo y empleados, obteniendo la siguiente información:

### 2.3.1 El sistema de evaluación

No existe un sistema como tal debido a que a pesar de existir procedimientos, políticas, formatos de evaluación, recursos humanos, financieros y el equipo tecnológico para llevarlo a cabo, no se llenan los requerimientos mínimos, tales como establecimiento de elementos y estándares, retroalimentación, adecuados programas de retribución y planes de carrera; no hay una adecuación a la cultura local y no se deriva información para que sirva de punto de partida de otros sistemas o herramientas y en sí mismo, para ser un elemento integrador de los procesos de la administración de recursos humanos.

### **2.3.2 Límites del programa**

La aplicación del programa, el seguimiento y la adecuación del mismo para contribuir con los planes estratégicos de la organización, es responsabilidad de la gerencia regional de recursos humanos. Sin embargo, debido factores como tiempo y distancia, no se le da seguimiento y no se le da la importancia debida.

### **2.3.3 Método de evaluación de desempeño**

Actualmente predomina el método de escalas gráficas, establecido en el formato actual de evaluación. La utilización de este método es acertada ya que permite la utilización de elementos y estándares en la evaluación, no obstante, no hay vinculación de los éstos con la planeación estratégica de la compañía

### **2.3.4 Frecuencia de las evaluaciones de desempeño**

La frecuencia de las evaluaciones de desempeño en la empresa de transporte marítimo es anual conforme a requerimientos organizacionales (casa matriz), sin embargo no hay revisiones periódicas (monitoreo) que permitan medir el desempeño actual del empleado, darle retroalimentación e identificar formas en que el empleado puede mejorar.

### **2.3.5 Preparación de la evaluación de desempeño**

Localmente no se lleva a cabo una preparación de la evaluación de desempeño, ya que las formas, tiempos, criterios de evaluación y fechas de ejecución son establecidas desde la casa matriz, lo que no permite adecuarlas a la cultura y proceder locales.

### **2.3.6 Proceso de evaluación de desempeño**

#### **i. Planeación**

En esta fase, deben establecerse los responsables de evaluación, el criterio básico de valoración y la metodología, en el que se considere ampliamente la participación del empleado en el análisis de indicadores clave de desempeño y posterior formulación de elementos y estándares:

Actualmente, no hay participación activa del empleado y generalmente hay desconocimiento de los planes estratégicos de la organización y sus objetivos. En el proceso actual de planeación, se hace únicamente un comunicado a los empleados (generalmente vía correo electrónico), indicándoles la hora y fecha en que se llevará a cabo la entrevista personal con su jefe inmediato para evaluación y establecimiento/comunicación de objetivos, elementos y estándares y anexo a esta comunicación se adjuntan las instrucciones de llenado del formato de evaluación y el proceso a seguir; lo que no permite un acercamiento físico con los empleados y una apertura previa supervisor-empleado, lo que lo convierte en un acto de juzgamiento superior y definitivo del comportamiento del empleado.

Cabe mencionar, que el formato de evaluación actual, contiene los estándares de evaluación previamente desarrollados, lo que no permite adecuarlos en su totalidad a los elementos y objetivos de desempeño ya que son generales para todos.

El establecimiento de objetivos para el próximo periodo, que como se indicó con anterioridad, no están relacionados con los objetivos de la organización y/o no contienen elementos críticos y estándares establecidos de medición y estos están previamente determinados y se lleva a cabo en la misma reunión en la que se realizó la valoración del periodo anterior.

## ii. Monitoreo

En el monitoreo se hace una revisión de desarrollo de los planes previamente establecidos, si se producen resultados visibles, así como proveer retroalimentación y hacer los ajustes necesarios en cuanto a objetivos, determinación de elementos y estándares:

En la actualidad, este paso no se lleva a cabo, ya que no existen revisiones parciales, no hay retroalimentación, no se verifica el progreso en el logro de cumplimiento de los objetivos, y bajo ninguna circunstancia se hacen ajustes a los objetivos y elementos establecidos para evaluación.

## iii. Desarrollo

En esta fase, se realizan planes para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas cada vez más para el trabajo para ir del desarrollo casual, aleatorio, reactivo, visión a corto plazo y basado en la imposición a lo planeado, intencional, proactivo, visión a largo plazo y basado en el consenso:

Hoy por hoy, en la empresa de transporte marítimo se realizan planes de capacitación que se han erróneamente nombrado "planes de desarrollo", generalmente utilizados para resolver problemas y carencias que ya existen, en el que se llega acuerdos flexibles de los cursos y capacitaciones a los que el empleado asistirá durante el próximo periodo, esto sin tomar en cuenta las labores del día a día o la forma en que estos beneficiarán al empleado o motivarán un desempeño sobresaliente. El empleado tiene una participación mínima en estos planes.

## iv. Valoración

En esta fase, se asigna valor al desempeño de los empleados basado en objetivos, elementos y estándares previamente establecidos.

Actualmente, la valoración se realiza en la misma reunión en la que posteriormente se comunican los objetivos, elementos y estándares para el próximo periodo (planeación).

En el momento de la entrevista personal se hace una revisión (recordatorio) de los elementos a evaluar, generalmente establecidos por el supervisor; en las que conforme a las encuestas realizadas, el empleado no opina y simplemente deja que sea el supervisor quien establezca finalmente la valoración, para evitar represalias, burlas o humillaciones.

En este aspecto, los empleados consideran que la falta de preparación del evaluador ocasiona errores y permite que el evaluador introduzca sus propias ideas. Adicionalmente, no hay un acuerdo para acopio de información lo que evitaría la subjetividad la cual es considerada uno de los aspectos que influyen negativamente en la valoración

#### v. Recompensar

En esta etapa se reconoce equitativamente a los empleados por su desempeño y sus contribuciones con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados.

En la actualidad, se hace una evaluación de los resultados obtenidos y en base a las calificaciones del departamento, se hace el cálculo para incrementos salariales, lo que ha hecho que los empleados consideren que este es el propósito básico de la evaluación de desempeño actual. Es de mencionar, que la distribución de incrementos salariales, depende de las calificaciones tanto del propio individuo como del resto del equipo, asegurándosele al de menor calificación que siempre obtenga un incremento salarial, por muy pésimas que sean sus calificaciones de desempeño, lo que

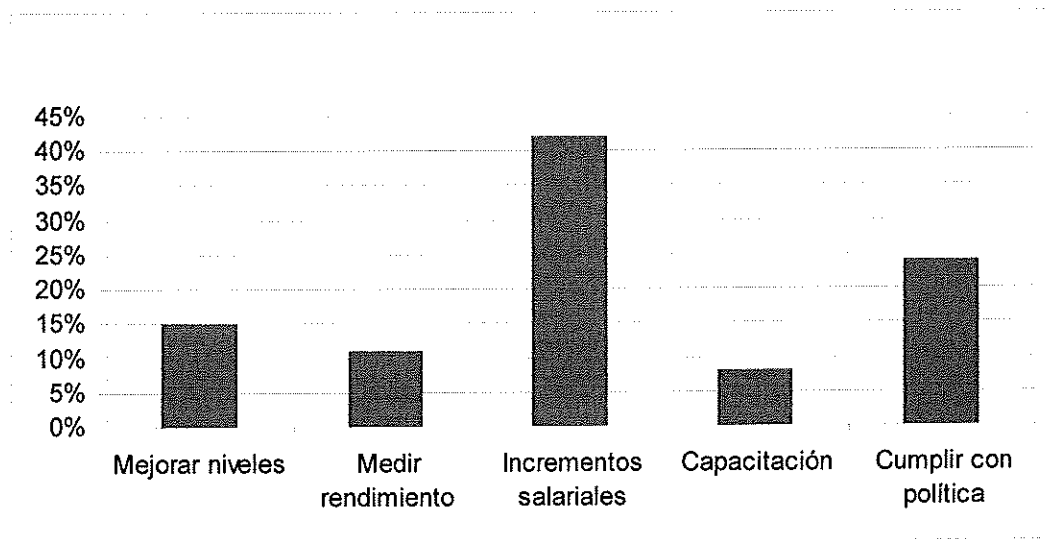
ocasiona que los empleados sobresalientes consideren que las recompensas no son justas ni motivadoras.

La evaluación del desempeño, debe llevarse a cabo mediante procesos sencillos y sin rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios. La evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, de esa cuenta, la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo sino un importante elemento para integrar los demás procesos de la administración de recursos humanos, y por consiguiente el logro de objetivos organizacionales, así como lo pretende la siguiente propuesta de sistema de evaluación del desempeño.



## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

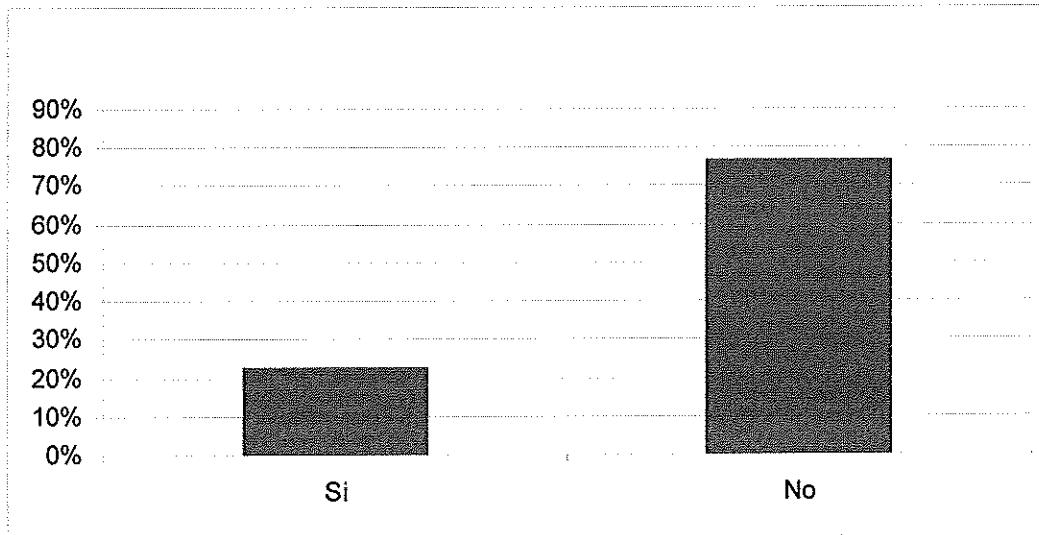
**GRAFICA 4**  
**PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**



Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Octubre, 2007

Conforme a los resultados obtenidos por parte de los evaluados, se puede determinar que en su mayoría, los empleados consideran que la evaluación de desempeño principalmente es utilizada para la asignación de incrementos salariales y no como un medio para mejorar el desempeño de los trabajadores y de los procesos de la administración de recursos humanos.

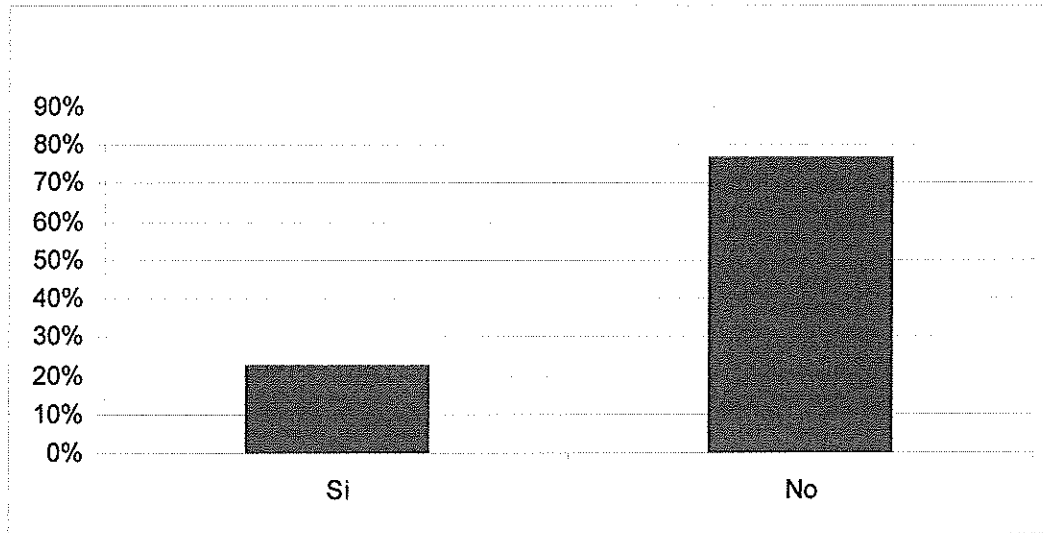
**GRÁFICA 5**  
**INTRODUCCIÓN Y COMUNICACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN**



Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Octubre, 2007

Actualmente, no existe una introducción formal de la evaluación de desempeño hacia los empleados y es a través de la práctica y experiencia que éstos logran determinar el objetivo de la evaluación. Esto nos indica que las sesiones de planeación del desempeño no se realizan.

**GRÁFICA 6**  
**PARTICIPACIÓN EN LA PLANEACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE**  
**DESEMPEÑO**

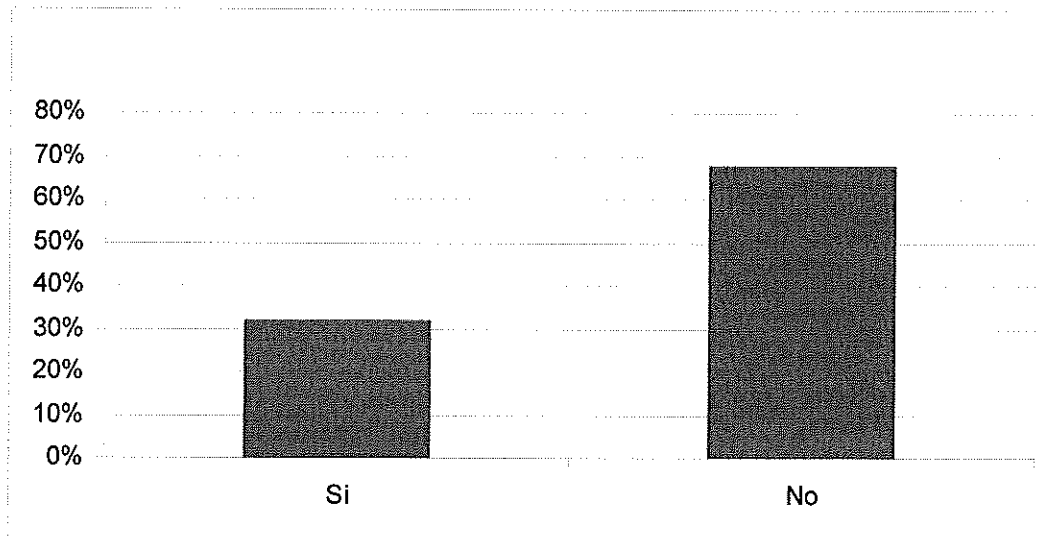


Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Octubre, 2007

**Análisis:**

Se puede identificar que a pesar de que se plantean objetivos y existen parámetros de desempeño en el proceso de evaluación, los empleados tienen muy poca o nula participación en el establecimiento de estos, lo que no permite un involucramiento y compromiso por parte del empleado.

## GRÁFICA 7 RETROALIMENTACIÓN

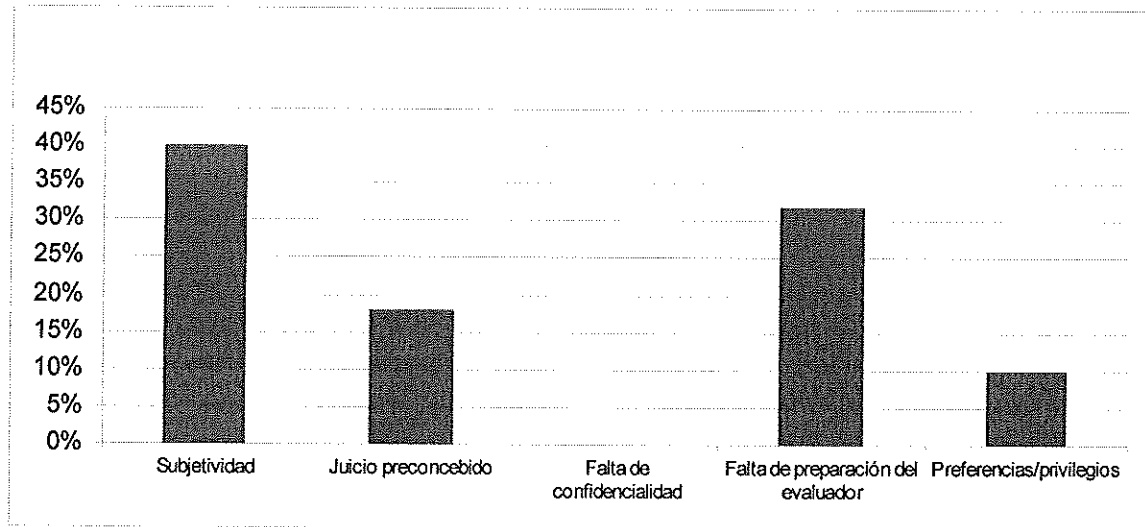


Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Octubre, 2007

### Análisis:

En general, son pocos los empleados que reciben una retroalimentación constante de parte de sus supervisores lo que no permite saber si las actividades realizadas para el logro de objetivos están bien encaminadas o por el contrario, necesitan mejoras, ocasionando que hayan sorpresas en el momento de realizar la fase de evaluación.

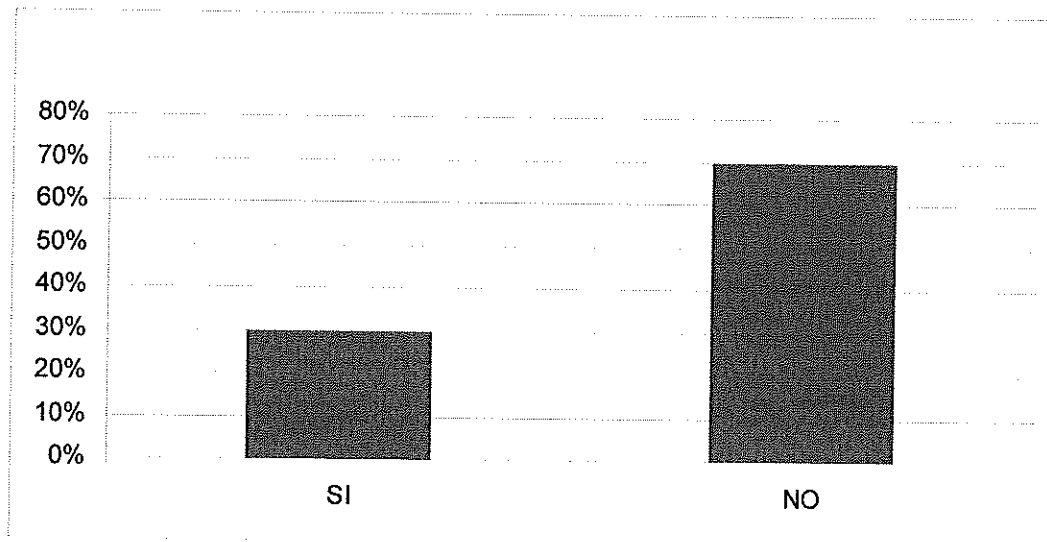
**GRÁFICA 8**  
**ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO**



Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Octubre, 2007

Conforme a los resultados obtenidos, los empleados consideran que los principales problemas en relación a valoración de desempeño son la subjetividad y la falta de preparación de los evaluadores, lo que a su vez se ve reflejado en la falta de credibilidad del proceso.

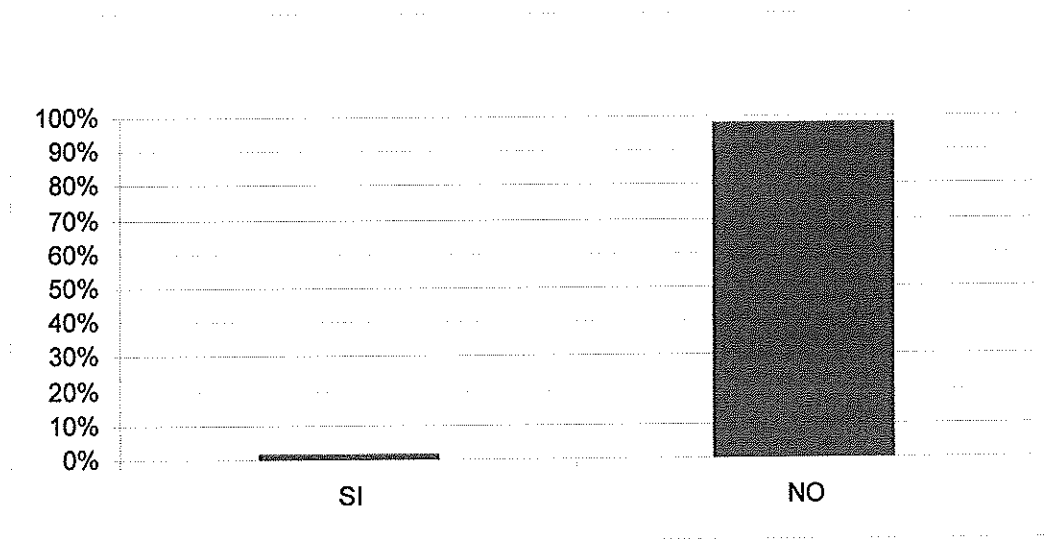
## GRÁFICA 9 APERTURA Y CONFIANZA



Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Octubre, 2007

De acuerdo a resultados de la investigación, se pudo constatar que los empleados no se sienten en completa libertad al momento de realizar la evaluación de desempeño para dar sus puntos de vista, así como expresar cuando se está a favor o en contra de los puntos que ahí se tratan. Esto se debe principalmente a miedo a represalias y a la poca apertura del evaluador como resultado de su falta de preparación.

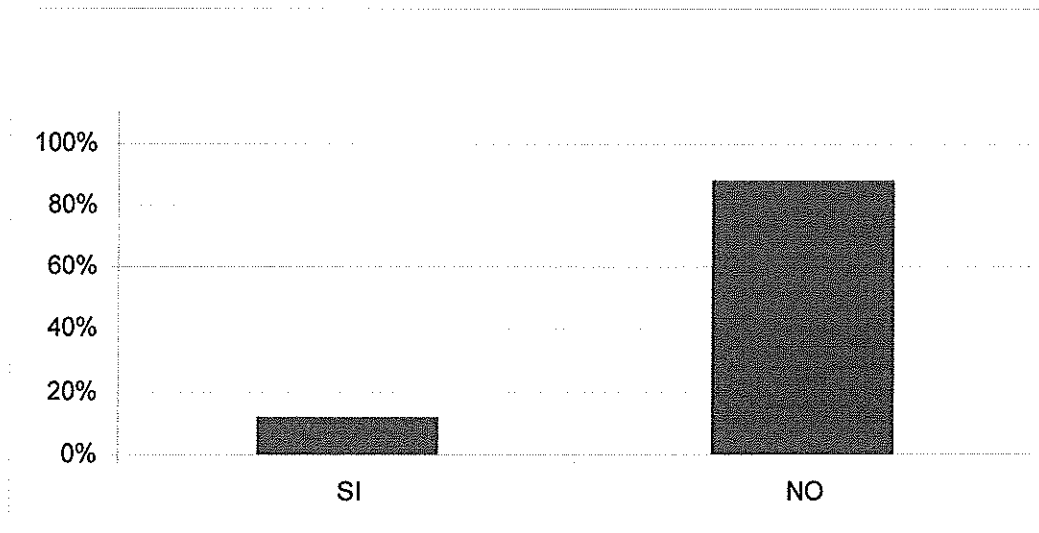
## GRÁFICA 10 CAPACITACIÓN DE EVALUADORES



Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Octubre, 2007

En esta gráfica se puede visualizar claramente que los evaluadores no reciben ningún tipo de capacitación para llevar a cabo las evaluaciones de desempeño. Los evaluadores, únicamente cuentan con los instructivos que se incluyen en el formato de evaluación vigente, lo que no les permite realizar una buena labor y contribuir con los empleados a lograr un desempeño sobresaliente.

**GRÁFICA 11**  
**REALIZACIÓN Y EJECUCIÓN DE PLANES DE DESARROLLO**

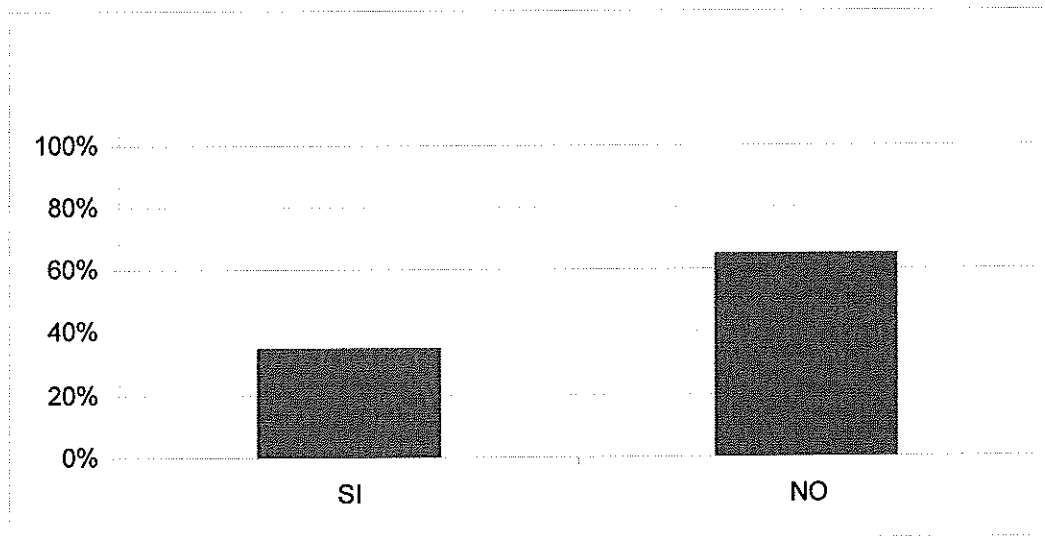


Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Octubre, 2007

Se observa que los evaluados no han desarrollado conjuntamente con sus supervisores planes de desarrollo y los que si los han hecho generalmente son utilizados para resolver problemas y carencias que ya existen y no para desarrollar actividades que apoyen el crecimiento del empleado basados en un plan previamente establecido.



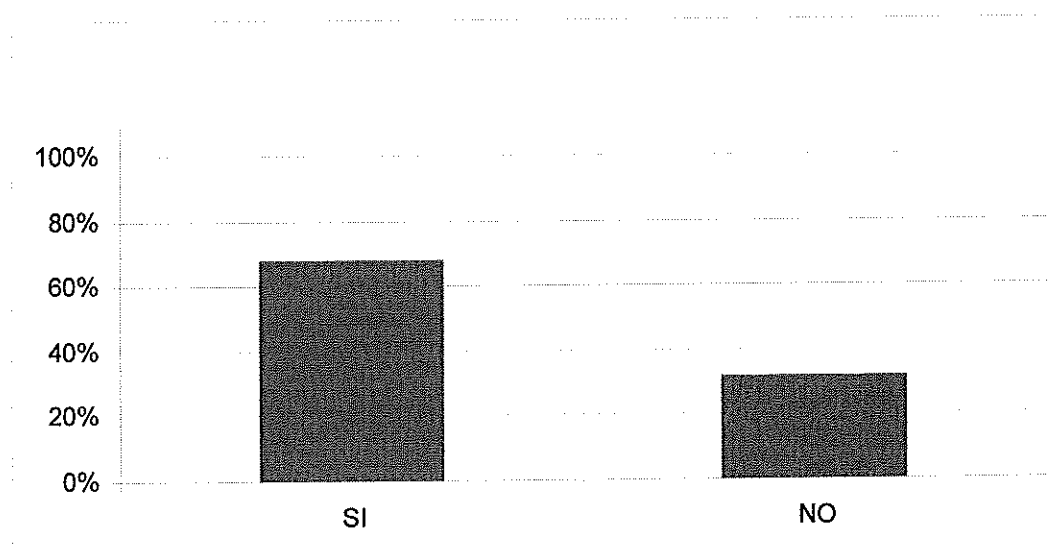
**GRÁFICA 12**  
**ADECUADOS PARÁMETROS DE EVALUACIÓN**



Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Octubre, 2007

En su mayoría, los empleados opinan que los medidas y rangos para valorar su desempeño (parámetros) no se ajustan a los objetivos o no están claros, debido a que ya están establecidos en el formato de evaluación de desempeño con medidas generales lo que puede derivar problemas de valoración por bajo o alto desempeño.

### GRÁFICA 13 EQUIDAD EN RECOMPENSAS



Fuente: Investigación de campo, empresa de transporte marítimo. Octubre, 2007

Según se puede observar en un porcentaje alto, los evaluados consideran que las recompensas recibidas por un buen desempeño son justas y motivadoras, sin embargo, la distribución de incrementos salariales, depende de las calificaciones tanto del propio individuo como del resto del equipo, asegurándosele al de menor calificación que siempre obtenga un incremento salarial, por muy pésimas que sean sus calificaciones de desempeño, lo que ocasiona que los empleados sobresalientes consideren que no hay equidad en las recompensas.

La evaluación del desempeño, debe llevarse a cabo mediante procesos sencillos y sin rituales burocráticos de llenar formularios y comparar factores de evaluación genéricos y amplios. La evaluación de desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados, las metas y los objetivos alcanzados, de esa cuenta, la evaluación de desempeño no es un fin en sí mismo sino un importante elemento para integrar los demás procesos de la administración de recursos humanos, y por consiguiente el logro de objetivos organizacionales, así como lo pretende la propuesta de sistema de evaluación del desempeño, desarrollada en el capítulo tres del presente documento.

### CAPÍTULO III

## PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE MARÍTIMO

### 3.1 OBJETIVO Y ENFOQUE DEL SISTEMA

El principal objetivo del sistema de evaluación de desempeño propuesto, es contar con una herramienta que sirva como medio para integrar los procesos de la administración de recursos humanos, que permita suministrar a la gerencia, en forma oportuna y precisa, la información necesaria para llevar a cabo una adecuada ejecución de la administración de recursos humanos y que al mismo tiempo pueda darle al empleado la retroalimentación necesaria tanto en sus responsabilidades como en su comportamiento y actitudes para que se percate de sus progresos, haga ajustes de ser necesarios y lograr con ello, que cada persona contribuya al mejoramiento permanente de la organización como equipo de trabajo y al de sí mismo.

El sistema se basa en la firme creencia de que las personas son el activo más importante con que cuenta la empresa y que ésta debe contribuir a su desarrollo personal, profesional, gerencial, mediante un sistema de guía y consultoría de todos los niveles de dirección y comunicaciones abiertas, amplias y permanentes entre jefe y subordinado. Finalmente el enfoque llama la atención de los gerentes a concentrarse en los procesos y sistemas y otorgarle un sentido de continuidad a los resultados individuales ofreciendo una verdadera visión objetiva a las respuestas individuales que se exigen.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La propuesta de evaluación de desempeño se fundamenta en las siguientes características:

- Se cubren resultados y procesos
- Se crean expectativas sobre los aspectos relevantes del trabajo
- Tiene el compromiso y la participación de la alta dirección
- Asegura confidencialidad de retroalimentación
- Comunica claramente a los participantes los objetivos del programa, proceso y cómo se usará
- Proporciona a los participantes un informe claro y fácil de entender que interprete los resultados basados en análisis estadístico válido y relevante
- Es de carácter obligatorio

### 3.3 PROCESO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El proceso del sistema de evaluación de desempeño, se ha establecido para entender paso a paso lo que se alcanzará y cómo se alcanzará.

#### 3.3.1 Planeación

En esta fase el supervisor explicará al empleado a que se refiere la planeación, definirá papeles, discutirá los requerimientos del puesto, responderá a las preguntas del empleado con respecto al plan, y trabajará con el empleado para alcanzar en consenso y con compromiso los estándares de desempeño, lo que lo convertirá en casi una negociación porque ambos intercambian ideas e información, lo cual origina un compromiso conjunto.

Durante esta fase, el supervisor y el empleado realizarán lo siguiente:

- a) Discutir elementos clave de desempeño (KPIs)
- b) Definir elementos de desempeño u objetivos,
- c) Discutir las expectativas de los elementos y estándares de desempeño.
- d) Discutir las expectativas asociadas con el comportamiento y actitudes

Adicionalmente, se completarán algunas secciones en la forma de evaluación de desempeño (Ver Anexo I), tales como las secciones A, y partes de las secciones B, D y G, referentes a establecimiento de objetivos, elementos y estándares de desempeño y cumplimiento con sesiones/reuniones.

#### **3.3.1.1 Discusión de elementos clave de desempeño (KPIs)**

Esencialmente, los KPI son vehículos que permiten a ejecutivos superiores comunicar la misión y el foco de la organización, y afianzar la atención de los empleados. Cuando la cascada de KPI se sucede a través de una organización, se asegura que todos y cada uno, a todos los niveles están marchando juntos en la dirección correcta para conferir el mayor valor a la organización como un todo.

Después que el empleado ha sido informado de las ideas básicas del proceso de evaluación, es necesario discutir estos elementos clave con los empleados para darles a conocer la base de las cuales se derivarán sus elementos de desempeño (objetivos), y estándares (parámetros) de desempeño.

Los elementos clave de desempeño deben ser formulados por los altos ejecutivos de la organización respondiendo a la estrategia corporativa y pueden servir de base para otras técnicas tales como el Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card.

Propuesta de evaluación de desempeño  
 Empresa de transporte marítimo  
 Departamento de ventas  
 Establecimiento y medición de KPIs

IMPERATIVOS ESTRATÉGICOS:		
1. Ampliar portafolio de productos y consolidar lo actual	2. Ampliar mercados	3. Mejorar la gestión integral

PERSPECTIVA	INDICADOR	PROCESO	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA	VALOR INICIAL	OBJETIVO
CLIENTE	Ventas de nuevos servicios	Proceso de gestión comercial	Eficacia	$\frac{\text{Ventas de nuevos servicios}}{\text{venta total de servicios}} * 100$	0%	6%
CLIENTE	Atención de reclamos	Proceso de gestión comercial	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de reclamos solucionados}}{\# \text{ reclamos recibidos}} * 100$	0%	90%

Posteriormente, en base a estos indicadores clave de desempeño se formularán los elementos de desempeño del empleado (objetivos), los cuales tendrán un peso del 60% sobre el total de la valoración anual de su desempeño.

### **3.3.1.2 Definición de elementos de Desempeño**

En este paso, el supervisor trabajará con el empleado para definir los requerimientos de su puesto de trabajo.

Si un supervisor tiene varios empleados con atribuciones similares (por ejemplo seis coordinadores de servicio al cliente), se considerará la opción de sostener reuniones de grupo para discutir los requerimientos del puesto y las elementos de desempeño. Antes de sostener una reunión privada con cada empleado, el supervisor puede pedirle que prepare una lista de las tareas o actividades por las cuales es responsable. Esta reunión será llevada a cabo en una oficina privada o sala de reuniones donde se proteja la confidencialidad.

Si se tiene una lista muy grande de las tareas asignadas al puesto, puede trabajarse agrupando tareas similares en categorías.

El sistema de evaluación propuesto, no se basará en la descripción del puesto para la formulación de elementos de desempeño, ya que aunque una evaluación de desempeño debe reflejar el trabajo de una descripción de puesto, el plan no debe ser idéntico.

Para llevar a cabo esta distribución, deberá trabajarse sobre una tabla que permita hacer esta clasificación como sigue:



**a) Diferenciación de logros y actividades**

	<b>Logro</b>	<b>Actividad</b>
Capacitar empleados		√
Una cotización enviada	√	
Recomendaciones	√	
Un pago aplicado	√	
Hacer las políticas de la cía.		√
Soluciona problemas	√	
Desarrollar programas computacionales		√
Ideas e innovaciones	√	
Archiva documentos		√
Escribe memos		√
Sistemas que funcionan	√	
Un proyecto completo	√	
Clientes satisfechos	√	
Responder el teléfono		√
Asistir a miembros del equipo		√

Es de observar, que las responsabilidades y tareas en una descripción de puesto, generalmente inician con un verbo, ya que estas describen actividades y no logros.

**b) Identificación de elementos**

Todos los empleados deben tener al menos un elemento crítico en su plan de desempeño. Los elementos críticos se referirán únicamente el desempeño

individual, excepto en el caso de los supervisores quienes son responsables por un área específica. Las áreas de desempeño grupal pueden ser identificadas como elementos No Críticos o elementos Adicionales.

Para determinar si un elemento es crítico, no crítico o adicional, es necesario recordar que los elementos críticos son asignaciones o responsabilidades de tal importancia que un desempeño inaceptable en ese elemento se vería reflejado en el desempeño total de un empleado, como inaceptable.

Para finalizar, se asigna puntos de prioridad para cada elemento para darles un peso relativo.

**Propuesta de evaluación de desempeño  
 Empresa de transporte marítimo  
 Departamento de ventas  
 Identificación de elementos**

<b>Logros</b>	<b>Tipo de Elemento</b>	<b>Puntos de Prioridad</b>
Cotizaciones completas de productos nuevos	Crítico	50
Sugerencias para mejorar el proceso	Adicional	0
Soporte para otras áreas del negocio	Crítico	35
Cotizaciones completas en menos tiempo y con menos errores	No-Crítico	15
Incrementar el número de empleados que puede realizar cotizaciones	Adicional	0

Se asignarán puntos de prioridad para cada elemento, al distribuir 100 puntos dentro de los elementos críticos y no críticos. Los puntos de prioridad dejan

saber al empleado cuales elementos son más importantes para la organización. Al asignar valor a los elementos no críticos, se hace que estos elementos tengan peso para la valoración final, pero no tanto como para que puedan causar un desempeño insatisfactorio.

### **c) Definición de medidas generales y específicas**

Para definir las medidas de desempeño para cada elemento de la evaluación de desempeño, se deberán determinar las medidas que aplican a cada uno, siendo la calidad, la cantidad, el tiempo y la rentabilidad, las generalmente utilizadas.

Para desarrollar las medidas específicas, se deben determinar primero las medidas generales que son importantes para cada elemento, luego se debe determinar cómo medir la cantidad, calidad, tiempo y rentabilidad para cada uno.

Si se puede medir el desempeño con números, anote la forma de medición. Si únicamente se puede medir por desempeño, aclare quien valorará el desempeño y los factores que influirán.

Propuesta de evaluación de desempeño  
 Empresa de transporte marítimo  
 Departamento de ventas  
 Identificación de medidas generales y específicas

Puntos de prioridad	Logros	Tipo de Elemento	Medida General	Medida Específica
50	Cotizaciones completas de productos nuevos	Crítico	Calidad  Cantidad  Tiempo	La exactitud de los datos conforme a los servicios solicitados  La información y detalles completos de la cotización  El número de cotizaciones procesadas  El número de minutos promedio que toma procesar una cotización
35	Soporte para otras áreas del negocio	Crítico	Calidad    Tiempo	La exactitud de la información  Las percepciones de otros especialistas  El número de horas que toma responder a las solicitudes
15	Cotizaciones completas en menos tiempo y con menos errores	No-Crítico	Calidad  Cantidad  Tiempo	La exactitud de las tarifas  El número de cotizaciones procesadas  El número promedio de minutos que toma procesar una cotización
0	Sugerencias para mejorar el proceso	Adicional	Calidad  Cantidad  Rentabilidad	A través del juicio del supervisor, de que la sugerencia mejorará eficiencia, productividad y flexibilidad  El número de sugerencias realizadas  El ahorro en dinero por adoptar la sugerencia
0	Incrementar el número de empleados que puede realizar cotizaciones	Adicional	Cantidad  Calidad	El número de empleados que pueden realizar cotizaciones  La exactitud de las cotizaciones realizadas

Una vez asignadas las medidas, se podrán desarrollar los estándares de desempeño.

### 3.3.1.3 Definición de estándares de desempeño

Una vez que se han establecido las medidas generales y específicas, pueden establecerse los estándares de desempeño.

Es importante evitar frases vagas como “a la mayor brevedad posible”, “mantener al mínimo” o “la mayor parte del tiempo”. Con guías específicas, el empleado sabe exactamente como está haciendo su trabajo.

Para el sistema de evaluación propuesto, se considerarán cinco estándares de desempeño como *puntos de referencia*:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Insatisfactorio

Los siguientes estándares de desempeño se proveen para ser utilizados en la descripción del desempeño esperado a varios niveles. Estos puntos de referencia pueden ser aplicados a cualquier posición, pero deben ser argumentados con estándares específicos que describen los resultados esperados de desempeño para cada elemento.

#### **Para los colaboradores**

##### **a) Excelente**

El colaborador demuestra un excelente desempeño. El empleado demuestra excepcional manejo de habilidades técnicas y el entendimiento de la misión de la organización, el cual tiene un gran impacto en el logro de programas y objetivos; ejerce una influencia positiva lo cual contribuye sustancialmente al crecimiento y reconocimiento de la organización. Las

tareas difíciles son manejadas inteligente y eficientemente. La planeación efectiva de parte del empleado tiene un impacto fundamental en la calidad de las prácticas gerenciales, procedimientos, asignación de tareas. Produce una cantidad excepcional de trabajo, a menudo dentro de los horarios establecidos y con muy poca supervisión. Las habilidades de comunicaciones tanto orales como escritas del empleado son excepcionalmente claras y efectivas. Promueve la cooperación entre los demás compañeros de trabajo y previene malos entendidos.

**b) Muy Bueno**

El empleado demuestra un desempeño que usualmente excede las expectativas y muestra un apoyo sostenido a las metas de la organización. El empleado muestra un buen entendimiento de los objetivos del puesto y de los procedimientos para llevarlos a cabo. La planeación efectiva de parte del empleado mejora la calidad de las prácticas gerenciales, procedimientos, asignación de tareas y de otras actividades, desarrolla o implementa nuevas formas para alcanzar las metas organizacionales.

El empleado demuestra habilidad para tener el trabajo al día y bien hecho mientras que maneja situaciones difíciles o problemas impredecibles. Produce una gran cantidad de trabajo dentro de las horas establecidas y con un poco menos de la supervisión normal; se expresa claramente en situaciones difíciles a una gran audiencia y trabaja efectivamente con otros para lograr los objetivos organizacionales.

**c) Bueno**

El empleado demuestra buen desempeño que reúne las metas organizacionales. Generalmente completa las actividades críticas en el tiempo establecido y el supervisor es informado de asuntos de trabajo, alteraciones y estatus, aplica efectivamente habilidades técnicas y el conocimiento organizacional para tener el trabajo listo, lleva a cabo tareas

regulares y algunas con cierta dificultad como asignaciones especiales, planea y desarrolla el trabajo de acuerdo a las prioridades organizacionales y agendas. Se comunica clara y efectivamente

**d) Regular**

El desempeño del empleado muestra serias deficiencias que requieren corrección. El trabajo del colaborador necesita frecuentemente revisiones o ajustes para reunir un nivel aceptable. Todas las tareas son completadas, pero a menudo requiere el apoyo del supervisor o de sus colegas. Las metas organizacionales y objetivos son logrados solo como resultado de una supervisión cercana. En una o más ocasiones, el trabajo importante requiere supervisión cercana para reunir las metas organizacionales o necesita tanta supervisión que se exceden las fechas límite de entrega.

El empleado muestra un desconocimiento de las implicaciones de las políticas o tareas, resultando en un gasto innecesario de tiempo o dinero. Existe una resistencia a aceptar responsabilidad, desorganización en llevar a cabo tareas, tiene métodos poco confiables para completar tareas y carece de habilidades de comunicación tanto escritas como verbales y no promueve el trabajo en equipo

**e) Insatisfactorio**

El desempeño del empleado es insatisfactorio. La calidad y cantidad de trabajo del empleado no son adecuadas para el puesto. Los resultados de su labor no llenan los requerimientos mínimos esperados. El empleado demuestra muy poca o nada de contribución a las metas organizacionales; no reúne los objetivos de su puesto, no pone atención a prioridades organizacionales ni a requerimientos administrativos. Tiene malos hábitos de trabajo, lo que se ve reflejado en trabajos fuera de las fechas de

entrega o trabajos incompletos. No responde a las necesidades de los clientes y hay falta de respuesta a los esfuerzos de ayuda del supervisor.

### **Para los supervisores**

#### **a) Excelente**

El empleado tiene excelentes habilidades de líder y desarrolla relaciones de trabajo con otros. Maneja inmediatamente las situaciones difíciles con sus subordinados con profesionalismo y efectividad. Alienta a la independencia entre sus subordinados y aún así, toma responsabilidad sobre sus acciones. Es abierto, promueve la cooperación entre los demás, mientras guía, motiva y estimula las respuestas positivas. Demuestra un fuerte compromiso al trato justo, de igualdad de oportunidades y tiene un impacto positivo en el logro de metas en esta área, Demuestra ser innovador y tiene otros logros gerenciales tales como la seguridad, los controles internos, la ética, la buena conducta y asuntos disciplinarios.

#### **b) Muy bueno**

El empleado demuestra tener un buen liderazgo y establece buenas relaciones de trabajo. Casi siempre maneja situaciones difíciles con sus subordinados con profesionalismo y efectividad. Muestra buen juicio y respeta los puntos de vista de los demás. Tiene un buen sentido de la misión de la compañía, demuestra compromiso con el trato justo y la igualdad de oportunidades. Tiene un impacto positivo en el logro de metas del área. Adicionalmente, el supervisor promueve otros aspectos tales como la seguridad, los controles internos, la ética, la conducta y asuntos disciplinarios.

#### **c) Bueno**

El empleado es un líder que trabaja exitosamente con otros y escucha sugerencias, generalmente maneja situaciones difíciles con sus



subordinados con profesionalismo y efectividad. Trabaja muy bien como miembro del equipo, apoyando los esfuerzos del grupo y mostrando habilidad para manejar una variedad de situaciones interpersonales. Su trabajo muestra entendimiento de la importancia del trato justo e igualdad de oportunidades y reúne los compromisos de la gerencia al trabajar en un ambiente seguro, de controles internos, de ética, buena conducta y disciplina.

**d) Regular**

El desempeño del supervisor muestra serias deficiencias que requieren corrección. Algunas veces falla al no motivar a sus subordinados y promover el espíritu del trabajo en equipo. Provee tareas claras, requerimientos de desempeño y suficientes instrucciones a sus subordinados; satisface las necesidades de los clientes y/o reúne los objetivos del servicio al cliente. Cumple sus metas a tiempo y con calidad. El trabajo del supervisor algunas veces no muestra un entendimiento consistente de la importancia del trato justo y de la igualdad de oportunidades. El empleado no reúne sus obligaciones relacionadas con controles internos, manejo de ética, conducta y disciplina.

**e) Insatisfactorio**

El desempeño del supervisor es insatisfactorio. El empleado usualmente no promueve entre sus subordinados el trabajo en equipo; a menudo provee tareas o instrucciones poco claras, no provee información sobre los objetivos de la compañía a sus subordinados; generalmente no reúne las necesidades de los clientes, ni los objetivos de servicio al cliente. El trabajo de este empleado no muestra la importancia del trato justo y de la igualdad de oportunidades. El empleado falla en sus obligaciones relacionadas con control interno, ética, conducta y disciplina.

**Propuesta de evaluación de desempeño**  
**Empresa de transporte marítimo**  
**Departamento de ventas**  
**Establecimiento de estándares de desempeño**

Puntos de prioridad	Logros	Tipo de Elemento	Medida General	Medida Específica	Insatisfactorio	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
50	Cotizaciones completas de productos nuevos	Critico	Calidad Cantidad Tiempo	La exactitud de los datos conforme a los servicios solicitados La información y detalles completos de la cotización El número de cotizaciones procesadas El número de minutos promedio que toma procesar una cotización	75-80% de las cotizaciones son correctas 75-80% de las cotizaciones son correctas 10-12 cotizaciones son procesadas diariamente Se procesa una cotización en un promedio de 40 minutos	81-85% de las cotizaciones son correctas 81-85% de las cotizaciones son correctas 13-15 cotizaciones son procesadas diariamente Se procesa una cotización en un promedio de 34 minutos	86-90% de las cotizaciones son correctas 86-90% de las cotizaciones son correctas 15-18 cotizaciones son procesadas diariamente Se procesa una cotización en un promedio de 28 minutos	91-95% de las cotizaciones son correctas 91-95% de las cotizaciones son correctas 19-21 cotizaciones son procesadas diariamente Se procesa una cotización en un promedio de 24 minutos	Más del 95% de las cotizaciones son correctas Más del 95% de las cotizaciones son correctas Más de 22 cotizaciones son procesadas diariamente Se procesa una cotización en un promedio de 21 minutos
35	Soporte para otras áreas del negocio	Critico	Calidad	La exactitud de la información Las percepciones de otros especialistas El número de horas que toma responder a las solicitudes	La información rara vez es correcta La información rara vez es correcta Usualmente responde dentro de 16 horas laborales	Generalmente la información es correcta Generalmente la información es correcta Usualmente responde dentro de 8 horas laborales	Usualmente la información es correcta Usualmente la información es correcta Usualmente responde dentro de 6 horas laborales	Casi siempre la información es correcta Casi siempre la información es correcta Usualmente responde dentro de 4 horas laborales	La información siempre es correcta La información siempre es correcta Usualmente responde dentro de 1 hora laboral
15	Cotizaciones completas en menos tiempo y con menos errores	No-Critico	Calidad Cantidad Tiempo	La exactitud de las tarifas procesadas El número de cotizaciones procesadas El número promedio de minutos que toma procesar una cotización	75-80% de las cotizaciones son correctas 10-12 cotizaciones son procesadas diariamente Se procesa una cotización en un promedio de 40 minutos	81-85% de las cotizaciones son correctas 13-15 cotizaciones son procesadas diariamente Se procesa una cotización en un promedio de 34 minutos	86-90% de las cotizaciones son correctas 16-18 cotizaciones son procesadas diariamente Se procesa una cotización en un promedio de 28 minutos	91-95% de las cotizaciones son correctas 19-21 cotizaciones son procesadas diariamente Se procesa una cotización en un promedio de 24 minutos	Más del 95% de las cotizaciones son correctas Más de 22 cotizaciones son procesadas diariamente Se procesa una cotización en un promedio de 21 minutos
0	Sugerencias para mejorar el proceso	Adicional	Calidad Cantidad Rentabilidad	A través del juicio del supervisor, de que la sugerencia mejorará eficiencia productiva y flexibilidad El número de sugerencias realizadas El ahorro en dinero por adoptar la sugerencia	N/A* N/A* N/A*	N/A* N/A* N/A*	N/A* N/A* N/A*	N/A* N/A* N/A*	50-75% de los empleados de servicio al cliente pueden procesar una cotización De 1-2 sugerencias adoptadas durante el año La sugerencia ahorró hasta un 10% de costos
0	Incrementar el número de empleados que puede realizar cotizaciones	Adicional	Cantidad Calidad	El número de empleados que pueden realizar cotizaciones La exactitud de las cotizaciones realizadas	N/A* N/A*	N/A* N/A*	N/A* N/A*	N/A* N/A*	50-75% de los empleados de servicio al cliente pueden realizar cotizaciones 94-97% de las cotizaciones realizadas son correctas

\*Se estableció que no existe beneficio para la compañía al establecer estándares malos, regulares y buenos en elementos No Críticos y Adicionales

#### 3.3.1.4 Definición de comportamientos y actitudes

A diferencia de otras evaluaciones de desempeño, este sistema toma en consideración no únicamente las responsabilidades de los empleados, sino que también un conjunto de comportamientos y actitudes que influyen en su desempeño: Orientación de servicio al cliente, conocimiento del negocio, trabajo en equipo y cooperación, habilidades de comunicación, capacidad para manejar problemas y liderazgo (si aplica).

Esta información permitirá contar con una valoración integral del desempeño de los empleados y no únicamente del cumplimiento de objetivos, que si bien es cierto, son sumamente importantes para el logro de objetivos organizacionales, la evaluación de otros factores permitirán desarrollar procesos de la administración de recursos humanos con información pertinente.

Los comportamientos y actitudes serán valorados como: *Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular e Insatisfactorio*.

El factor liderazgo será opcional, ya que no todos los empleados se encuentran en una posición donde sea posible demostrarla. El liderazgo no es equivalente a ser supervisor.

¿Cómo decidir si aplica la evaluación del factor liderazgo?

- ¿Su trabajo requiere capacitar a otros, aún cuando hay personal nuevo contratado al mismo nivel?
- ¿Buscan los clientes (internos/externos) a esta persona por experiencia en algunos proyectos?
- ¿Actúa esta persona como líder en proyectos de la compañía y merece por lo tanto reconocimiento por esto?

El empleado debe saber con anticipación si él será evaluado en este factor, así que la decisión debe ser hecha durante la reunión de planeación.

Los comportamientos y actitudes fueron seleccionados basados en dos fuentes: La misión y visión de la compañía, entrevistas y reuniones con los empleados, quienes nombraron varios factores que son esenciales para hacer su trabajo.

Aunque algunas descripciones pueden variar de los factores utilizados en la misión y visión de la compañía, estos han sido definidos con la ayuda de material obtenido de la organización.

**Propuesta de evaluación de desempeño  
 Empresa de transporte marítimo  
 Departamento de ventas  
 Parámetros de desempeño para comportamientos y actitudes**

COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES		DESCRIPCIÓN				
		E 5	MB 4	B 3	R 2	I 0
<b>Orientación de servicio al cliente</b>	Interés por cumplir las necesidades de los clientes y entender sus negocios.	Trabaja para construir relaciones cooperativas con los clientes, muestra preocupación especial en dedicar tanto tiempo como sea necesario para ayudar a los clientes a solucionar sus problemas. Tiene mucho tacto para tratar situaciones difíciles	Le da continuidad a los requerimientos del cliente para entender sus necesidades, por lo que demuestra un claro entendimiento de las necesidades de los clientes.	Mantiene buena comunicación con los clientes, le da respuesta a sus solicitudes y cumple con los compromisos adquiridos. Responde con calma bajo presión	A veces entiende las necesidades de los clientes. Algunas veces cumple con compromisos adquiridos. Tiene cierta dificultad para solucionar los problemas de los clientes.	No entiende las necesidades de los clientes, no se comunica efectivamente con ellos, ni cumple fechas establecidas de cumplimiento de compromisos adquiridos con ellos
<b>Conocimiento del negocio</b>	Evalúa la habilidad de relacionar las tareas del día a día con las consideraciones financieras y competitivas de la empresa	Se identifica plenamente dentro de la organización. Se involucra en etapas de planificación, aporta ideas y sugerencias.	Ejecuta las estrategias establecidas y se identifica muy bien dentro de la organización. Considera el impacto financiero y competitivo en sus actividades.	Tienen habilidad de relacionar las tareas diarias con las estrategias de la organización	Le es difícil interpretar las estrategias e identificarse con la organización	No logra identificarse con la naturaleza de la organización
<b>Trabajo en equipo y cooperación</b>	La habilidad y disposición de trabajar amigable y productivamente con varios colegas	Participa con entusiasmo en las actividades del equipo de trabajo, comparte sus experiencias. Colabora espontáneamente y siempre está dispuesto a ayudar. Establece y fomenta excelentes relaciones con compañeros tanto de la misma área como de otras.	Ofrece ayuda y coopera para terminar el trabajo de grupo, da soporte a otros al proveerles información detallada, escucha y busca el punto de vista de otros. Tiene muy buenas relaciones con otros compañeros	Normalmente dispuesto a colaborar cuando se le solicita y dispuesto a ejecutar trabajo extra a sus funciones. Generalmente dispuesto a trabajar en equipo, sus relaciones con compañeros son cordiales y atentas	En ocasiones dispuesto a colaborar cuando se le solicita. Trabaja con poca disposición con el trabajo en equipo de trabajo y su integración es aceptable	Renuente a colaborar en otras funciones. No le agrada el trabajo en equipo ni se interesa en mejorar las relaciones con sus compañeros

**Propuesta de evaluación de desempeño  
 Empresa de transporte marítimo  
 Departamento de ventas  
 Parámetros de desempeño para comportamientos y actitudes (continuación)**

COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES		DESCRIPCIÓN	E	MB	B	R	I
			5	4	3	2	0
Habilidades de comunicación	Habilidad de dar y recibir información	El empleado da y recibe información con exactitud, oportunamente y a las personas adecuadas. Se asegura que la información recibida sea clara y fidedigna antes de trasladarla. Tiene muy bien desarrolladas sus habilidades para escuchar y comprender a sus colegas	El empleado se comunica clara y efectivamente, tiene buena disposición para escuchar y entender a sus colegas. Traslada información oportunamente y a las personas adecuadas	Generalmente el empleado se comunica claramente, escucha a sus colegas y utiliza los medios de comunicación (e-mail, teléfono, etc.) adecuadamente	Algunas veces las comunicaciones son claras. Evita involucrarse en discusiones y rara vez expone sus puntos de vista. Traslada la información a las personas adecuadas	Carece de habilidades para comunicarse y existe falta de claridad. No traslada la información oportunamente a las personas adecuadas	
Capacidad para manejar problemas	Evalúa la habilidad de aplicar pensamiento analítico para buscar soluciones alternativas para conflictos y problemas	Identifica obstáculos y alternativas para solucionar problemas y puede depender de él para encontrar soluciones para un problema que afecta. Recolecta información de varias fuentes para identificar un problema, su origen, consecuencias y formas de evitarlo.	Atiende oportunamente los problemas, se esfuerza y se compromete en la solución de los mismos. Reacondiciona prioridades basado en cambio de necesidades o nuevas solicitudes	Busca y plantea soluciones a problemas rutinarios. Aún tiene dificultad con algunas situaciones. Identifica la causa de los problemas y se compromete a solucionarlos	Algunas veces evade la solución de problemas que inciden en sus labores, frecuentemente solicita la ayuda de su supervisor o colegas para resolver problemas.	Depende de sus supervisores para manejar todos los problemas, evita confrontar problemas y manifiesta temor o negligencia al enfrentarlos.	
Liderazgo	Evalúa la influencia positiva en otras personas	Da el ejemplo y sirve a otros como modelo de comportamiento. Analiza y prepara información para adaptarla a la forma en que otros la recibirán. Es muy hábil para dirigir personas, incluye considerablemente en el grupo en forma positiva.	Particularmente hábil para dirigir personas, influye en el grupo en forma positiva. Planea y dirige reuniones, cumple agendas, provee retroalimentación oportuna y exacta	Posee habilidad para dirigir personas, manifiesta influencia moderada en el grupo.	Evita dirigir y tiene poca influencia en el grupo. Algunas veces enfoca recursos para lograr metas de la organización.	Tiende a seguir el comportamiento del grupo, su influencia es muy pobre o negativa. No dirige o controla reuniones, no es el modelo de comportamiento deseado	

### 3.3.1.5 Responsables de la planeación

La responsabilidad del plan de evaluación será atribuida a diferentes órganos dentro de la empresa, de acuerdo con las políticas de personal desarrolladas y conforme a la siguiente descripción:

#### Gerencia General

Es responsable de:

- La definición de políticas de evaluación
- Velar su ejecución obligatoria
- Involucramiento y apoyo en el sistema de evaluación

#### Recursos Humanos

Es el ente central en este proceso, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano y será el encargado de:

- La elaboración del programa de evaluación
- La difusión del programa de evaluación
- La aprobación del plan de evaluación

Jefe inmediato del evaluado (evaluador):

Será el encargado de:

- Difundir el programa de evaluación, tarea generalmente compartida con la unidad responsable de la gestión de recursos humanos.
- Explicar al empleado como ayuda él a la organización
- Trabajar con el empleado a definir los elementos de desempeños y estándares de desempeño

- Explicar los comportamientos y actitudes que se esperan del empleado y porque
- Presentar al evaluado un borrador del plan
- Dejar al empleado saber que es responsable por tomar un papel activo en la administración y evaluación de su desempeño durante el año.
- Fijar con cada empleado, dentro de los treinta (30) días siguientes al vencimiento del período evaluado, las contribuciones individuales y responsabilidades que serán consideradas para la evaluación de su desempeño laboral en el siguiente período.

#### Empleado (evaluado)

- Reunirse con su supervisor al inicio del año a evaluar. Discutir elementos de desempeño y como se ajustan a las metas organizacionales. Hacer sugerencias de cómo mejorar la descripción de los elementos de desempeño.
- Presentar un borrador del plan a su evaluador
- Preguntar al supervisor hasta que esté claro de lo que se espera de él tanto en elementos de desempeño como en comportamientos y actitudes.
- Decirle al supervisor su punto de vista en relación a las elementos de desempeño y actitudes, así se puede aclarar cualquier malentendido.
- Discutir acerca de los requerimientos de los clientes, las prioridades de los supervisores, presupuesto y cualquier otro tema que se considere se relaciona con el éxito del desempeño.
- Ser consciente de que su desarrollo en la organización, se fundamentan en el mérito, los resultados y metas alcanzadas como contribución a los objetivos generales de la organización y en la adquisición de las nuevas competencias que demande el ejercicio del empleo.



Asignando estas responsabilidades, se pretende dar un alto nivel de compromiso a los involucrados en esta fase y al mismo tiempo que se perciba la importancia de cada persona dentro del sistema de evaluación de desempeño.

Los gerentes y supervisores deberán motivar al empleado a participar en el establecimiento de elementos y estándares para su evaluación de desempeño, ya que esto le proporcionara al colaborador a entender que se requiere de él y qué papel juega dentro de la organización. La decisión final de los elementos críticos y de los estándares, siempre recaerá sobre el evaluador.

#### **3.3.1.6 El ciclo de evaluación**

El sistema de evaluación de desempeño propuesto será un proceso anual, que será iniciado en el mes de abril conforme a requerimientos de la casa matriz; sin embargo, deberá iniciarse con el proceso de planeación cada vez que se contrate un empleado nuevo, sea promovido o trasladado a un nuevo puesto, considerando el tiempo restante para finalizar el ciclo al momento de establecer elementos y estándares de desempeño.

#### **3.3.1.7 Puestos a evaluar**

Serán evaluados todos los puestos fijos, a excepción del gerente general, ya que la evaluación es realizada desde la gerencia regional en Panamá.

#### **3.3.1.8 Capacitación de los evaluadores**

Todos los supervisores o jefes que tengan bajo su cargo una o varias personas, deben capacitarse y proporcionárseles alguna experiencia práctica en lo que respecta a la administración de cada instrumento antes de comenzar la evaluación.

En las sesiones de capacitación para evaluadores se propone la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir.

Para las pruebas, cuestionarios, observaciones, revisiones de expedientes, y preguntas cerradas de las entrevistas, los evaluadores deben estar en condiciones de seguir las instrucciones exactamente y no introducir sus propias ideas. Los evaluadores deben estar también capacitados para registrar la información cuidadosamente y en forma inmediata además de manejar con tacto y eficacia las situaciones inesperadas.

Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno al otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

Esta es quizás, una de las fases más importantes del sistema de evaluación de desempeño, ya que de ésta depende que el medio, en este caso los evaluadores, sean los facilitadores de la información y se obtengan los datos lo más exactos posibles.

### **3.3.1.9 Método de evaluación de desempeño a utilizar**

- Evaluación con base en objetivos verificables
- Método de escalas gráficas
- Incidentes críticos

Se utilizarán estos tres métodos, debido a que son confiables, útiles y permiten establecer una estructura con elementos esenciales para hacer una medición integral del desempeño, evitando la aparición de los errores típicos de la evaluación.

El método de objetivos verificables para asignar los elementos de desempeño y hacerlos coincidir con los elementos claves de desempeño de la organización, el de incidentes críticos se utilizará para llevar un registro sobre aspectos relevantes del desempeño del evaluado y el de escalas gráficas, servirá para determinar estándares de desempeño (parámetros).

Además de utilizarse estos métodos de evaluación, se considerará la autoevaluación, principalmente en las sesiones de planeación debido a que es idónea para lograr una participación activa de los empleados en la evaluación de desempeño y permiten conocer sus puntos de vista y su opinión en cuanto a la apreciación de su desempeño.

#### **3.3.1.10 Validación del plan de desempeño**

Consiste en la aplicación de pruebas piloto e introducción de ajustes. Esto con la finalidad de adaptar el sistema tanto como sea posible a las necesidades de la organización.

#### **3.3.1.11 Infraestructura y ambiente**

- Edificio, salas de reuniones y espacio de trabajo
- Equipo de cómputo
- Impresoras
- Red de comunicaciones
- Capacidades gerenciales

La empresa en estudio excede los requerimientos, según se determinó en la investigación de campo, para llevar a cabo entrevistas de evaluación por lo que no se harán cambios en la misma.

### **3.3.1.12 Efectos en los costos**

Debido a que los supervisores y evaluadores estarán dedicando bastante tiempo a la planeación del desempeño y a que se utilizará la estructura actual, básicamente representará costo monetario extra para la organización en el rubro de horas extras, personal temporal, alimentación y transporte.

En el caso de los empleados que son catalogados como “empleados de confianza”, conforme a las políticas de la compañía, no existe pago de horas extra por lo que se puede motivar la participación de éstos a través de reconocimientos o considerando esta actividad como parte de los elementos de desempeño para sus evaluaciones.

### **3.3.1.13 Instrumentos de referencia**

Los instrumentos que servirán de referencia al sistema de evaluación de desempeño serán:

#### **Internos**

- a) Estrategia y objetivos organizacionales
- b) Descripciones de puesto
- c) Manual interno de trabajo
- d) Expedientes de personal (evaluaciones previas, evidencias de logros y faltas)

#### **Externos**

- a) Código de trabajo

La empresa en estudio, cuenta con estos instrumentos de referencia por lo que no requiere un esfuerzo extra en la elaboración de los mismos, pero si en la actualización de algunos de ellos.

### **3.3.2 Monitoreo**

Monitorear desempeño significa medir el desempeño y proporcionar retroalimentación a los empleados. Estas serán actividades que se llevarán a cabo a lo largo de año, no importando el tiempo que transcurra entre una y otra pero deben de ser lo suficientemente frecuentes como para intercambiar opiniones.

Las reuniones de monitoreo refuerzan lo que fue discutido en las sesiones de planeación y ayuda a todos a asegurarse que el trabajo se está llevando a cabo y permite al supervisor motivar al empleado.

Las reuniones de monitoreo no son evaluaciones de desempeño. Estas reuniones serán:

- Oportunidades para el supervisor y para el empleado para asegurar que el desempeño está alineado con los elementos y estándares.
- Oportunidades para identificar problemas tempranamente
- Oportunidades para que el empleado identifique logros y problemas que han sido resueltos.

#### **3.3.2.1 Acopio de información de desempeño**

Durante el período de monitoreo se realizará el seguimiento al desempeño laboral del empleado, el acopio de las evidencias requeridas y la conformación del expediente del empleado, para verificar periódicamente el cumplimiento de los compromisos y tomar las medidas de mejoramiento que fueren necesarias.

Para esta fase el sistema debe contemplar, como mínimo:

- a) Qué hechos, datos, registros o documentos pueden obrar como evidencia de cumplimiento. (Observación directa, material escrito, notas de clientes, notas del empleado, notas del supervisor)

- b) La metodología para recolectar las evidencias requeridas, incorporarlas al expediente y asignarles un peso relativo dentro del proceso de evaluación.
- c) El procedimiento para tomar acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento y para registrarlas en el expediente con el fin de que obren como evidencia de cumplimiento.

**Propuesta de evaluación de desempeño**  
**Empresa de transporte marítimo**  
**Departamento de ventas**  
**Parámetros de desempeño para comportamientos y actitudes**

Puntos de prioridad	Logros	Tipo de Elemento	Medida General	Medida Específica	Fuente de Información / Evidencias
50	Cotizaciones completas de productos nuevos	Crítico	Calidad	La exactitud de los datos conforme a los servicios solicitados	Datos estadísticos obtenidos del sistema
			Cantidad	La información y detalles completos de la cotización El número de cotizaciones procesadas	Quejas recibidas de los clientes Observaciones aleatorias
			Tiempo	El número de minutos promedio que toma procesar una cotización	
35	Soporte para otras áreas del negocio	Crítico	Calidad	La exactitud de la información Las percepciones de otros especialistas	Quejas recibidas de los clientes Observaciones aleatorias
			Tiempo	El número de horas que toma responder a las solicitudes	
15	Cotizaciones completas en menos tiempo y con menos errores	No-Crítico	Calidad	La exactitud de las tarifas	Quejas recibidas de los clientes
			Cantidad	El número de cotizaciones procesadas	Datos estadísticos obtenidos del
			Tiempo	El número promedio de minutos que toma procesar una cotización	
0	Sugerencias para mejorar el proceso	Adicional	Calidad	A través del juicio del supervisor, de que la sugerencia mejorará eficiencia, productividad y flexibilidad	Observaciones aleatorias
			Cantidad	El número de sugerencias realizadas	
			Rentabilidad	El ahorro en dinero por adoptar la sugerencia	
0	Incrementar el número de empleados que puede realizar cotizaciones	Adicional	Cantidad	El número de empleados que pueden realizar cotizaciones	Datos obtenidos del sistema
			Calidad	La exactitud de las cotizaciones realizadas	Quejas recibidas de los clientes

Al realizar la evaluación se debe constatar, con base en las evidencias requeridas, el grado de satisfacción del resultado alcanzado por el empleado frente a los compromisos establecidos al comienzo del período de evaluación y asignarle el valor correspondiente según los criterios definidos.

En esta fase, debe completarse parte de la fase G del formato de evaluación de desempeño (Anexo I) y pueden hacerse modificaciones u observaciones al plan de desarrollo contenido en la sección F del mismo formato.

### **3.3.2.2 Responsables del monitoreo**

La responsabilidad de esta fase será atribuida como sigue:

Gerencia General

Es responsable de:

- Velar su ejecución obligatoria

Recursos Humanos

Es el encargado de:

- Preguntar al supervisor si se han realizado las discusiones informales o reuniones de monitoreo
- Preguntar al supervisor cuantos empleados están haciendo bien el trabajo. Si la respuesta parece un poco débil, se debe alentar al supervisor a hablar con los empleados acerca de su desempeño.
- Periódicamente solicitar a los evaluadores retroalimentación del progreso de los planes de desempeño.

Jefe inmediato del evaluado (evaluador):

Es el encargado de:

- Proveer con cierta frecuencia retroalimentación y tutoría informal.
- Identificar formas en que el empleado puede desarrollarse y mejorar
- Solicitarle al empleado sugerencias, así lo motiva para que tome un papel activo
- Comunicar rápidamente nuevas oportunidades y cambios que pueden afectar el trabajo del empleado. Identificar acciones que el empleado debe tomar de forma en que sean concretas y puedan ser implementadas.
- Compartir información recolectada en relación a su desempeño y discutir acerca de la brecha existente entre el desempeño actual y el esperado.
- Hacer notas informales de cuando el empleado haga un buen trabajo. Estas ayudarán con las revisiones periódicas y con el llenado de formas de evaluación.
- Guardar un registro de las quejas de clientes (internos/externos) en relación al trabajo del empleado

Empleado (evaluado)

Es el encargado de:

- Tomar la responsabilidad de su propio desempeño y desarrollo
- Hacer planes y darles seguimiento para reunir los requerimientos de los elementos y estándares
- Periódicamente solicitarle al supervisor retroalimentación de su desempeño. Considerar que la retroalimentación que se reciba son sugerencias para mejorar el desempeño y no críticas.



- Hablar con el supervisor acerca de su progreso así como de obstáculos para el mejoramiento, de esta forma, el supervisor puede ayudar a eliminar barreras para un buen desempeño
- Tomar nota de cuando se alcanzan los elementos conforme a los estándares establecidos para asegurarse que el supervisor sabe acerca de sus logros
- Solicitar una breve reunión con su supervisor, y de ser necesario, solicite asesoría o una discusión para refrescar los parámetros de evaluación.
- Ocasionalmente revisar los elementos y estándares que fueron discutidos en las sesiones de planeación al principio del año.

### **3.3.3 Desarrollo**

Desarrollar, es más que sólo entrenar empleados. Desarrollar, incluye todos los esfuerzos de aprendizaje, los cuales ocurren en el trabajo todos los días.

Para llevar a cabo la fase de desarrollo, es necesario tomar en cuenta las siguientes actividades:

#### **1. Evaluación**

- Revisar la experiencia laboral pasada, entrenamiento, educación y otras experiencias de desarrollo del empleado, para proveer así información concreta acerca de sus habilidades y fortalezas. Esta evaluación puede incluir una verificación de solicitudes de empleo y registros de entrenamientos.
- Revisar los estándares de desempeño y determinar las competencias clave necesarias y evaluaciones de desempeño anteriores que indiquen áreas de mejora e identifiquen habilidades primordiales para esas áreas.
- Evaluar las metas personales y determinar los pasos tanto a corto como a largo plazo para alcanzar esas metas.
- Identificar oportunidades específicas para oportunidades de desarrollo

- Buscar orientación de varias fuentes incluyendo colegas, supervisores y el personal de recursos humanos

El supervisor debe estar disponible para aclarar y orientar.

## 2. Discusiones

- Discutir los resultados de la evaluación y del borrador del plan de desarrollo. Esta discusión debe incluir las perspectivas de la organización, los requerimientos del puesto, limitaciones financieras, tiempo y oportunidades de aprendizaje.
- Retroalimentar constructivamente, identificando las asignaciones retadoras, discutiendo planes de carrera y metas profesionales y el plazo para alcanzar los objetivos del plan de desarrollo.
- Firmar un plan de desarrollo completo basado en acuerdos mutuos o decisiones finales del supervisor.

## 3. Implementación y seguimiento

- Asegurarse de realizar las solicitudes de entrenamiento necesario conforme al plan de desarrollo.
- Reportar la finalización de los puntos considerados en el plan de desarrollo
- El supervisor y el empleado deben evaluar las habilidades personales necesarias para realizar la posición actual
- Sugerir oportunidades de desarrollo que mejorarán las habilidades necesarias
- Identificar las metas profesionales del individuo
- Evaluar las habilidades necesarias para lograr las metas profesionales
- Participar en discusiones abiertas con el evaluador en relación a los elementos del plan de desarrollo

- Completar las oportunidades de desarrollo en el plan, conforme lo aprobado por el supervisor
- Avisar al supervisor cuando el plan requiera alguna modificación o actualización
- Reunirse periódicamente para revisar y actualizar el plan de desarrollo

Los supervisores deberán además, crear un clima de entrenamiento informal, el cual puede darse a través de retroalimentación, rotaciones de puesto, asignaciones especiales, tutorías y asesorías, aprendizaje a través de la red y auto-aprendizaje.

### 3.3.3.1 Responsables del desarrollo

Como en todos los aspectos de la relación empleado/supervisor, las comunicaciones claras y abiertas son la clave para el éxito de un plan de desarrollo. Las siguientes responsabilidades son específicas para el proceso de creación de un plan de desarrollo.

Gerencia General

Es responsable de:

- Velar su ejecución obligatoria

Recursos Humanos

Es el ente central en este proceso, como órgano asesor de la administración en materia relacionada al capital humano y será el encargado de:

- Guardar registro de los planes de desarrollo y sus respectivas actualizaciones
- Periódicamente solicitar a los evaluadores retroalimentación del progreso de los planes de desarrollo

Jefe inmediato del evaluado (evaluador):

Es el encargado de:

- Proporcionar retroalimentación constructiva al empleado acerca de las habilidades necesarias para llevar a cabo la posición actual
- Sugerir y revisar las sugerencias del empleado en cuanto a oportunidades de desarrollo que mejorarán las habilidades necesarias para llevar a cabo la posición actual
- Aconsejar al empleado acerca de metas profesionales
- Identificar las habilidades necesarias para desarrollar las actividades a realizar para lograr las metas profesionales planteadas
- Participar en discusiones abiertas con el empleado en relación a los elementos del plan de desarrollo, actualizaciones periódicas y revisiones.
- Dar aprobación final de las oportunidades específicas de desarrollo
- Monitorear el progreso del empleado para completar las oportunidades de desarrollo acordadas en el plan de desarrollo

Empleado (evaluado):

- Evaluar las habilidades personales necesarias para realizar la posición actual
- Sugerir oportunidades de desarrollo que mejorarán las habilidades necesarias
- Identificar las metas profesionales del individuo
- Evaluar las habilidades necesarias para lograr las metas profesionales
- Participar en discusiones abiertas con el evaluador en relación a los elementos del plan de desarrollo
- Completar las oportunidades de desarrollo en el plan, conforme lo aprobado por el supervisor
- Avisar al supervisor cuando el plan requiera alguna modificación o actualización

En esta fase, debe completarse la sección F del formato de evaluación de desempeño, contenido en el Anexo I.

#### **3.3.4 Valoración**

La valoración está basada en trabajo desarrollado durante el periodo de evaluación de doce meses, incluyendo las asignaciones temporales.

Para ser elegible a evaluación un empleado debe:

- Ser empleado fijo y de tiempo completo
- Tener establecido un plan de desempeño como mínimo tres meses antes de la evaluación

Las evaluaciones pueden realizarse con resultados parciales y son realizadas cuando un empleado ha trabajado bajo estándares de desempeño por lo menos 90 días y si alguna de las siguientes condiciones se suscitan:

- El empleado cambia de puesto (promoción, transferencia, etc.)
- El empleado es nuevo en el puesto
- Si el evaluador es removido o reemplazado en su cargo 90 días antes de finalizar el ciclo de evaluación.

En cualquiera de los casos, se proporcionará una copia de la evaluación parcial al nuevo evaluador y al empleado.

Para esta fase el sistema debe contemplar, como mínimo:

- a) Los estándares de desempeño y las mediciones tanto generales como específicas

- b) El procedimiento de verificación y de evaluación de los logros alcanzados en relación con los compromisos establecidos al comienzo del período de evaluación.

Dentro de los treinta días siguientes a la finalización del periodo de evaluación, el evaluador deberá realizar la evaluación de cada empleado basado en los elementos y estándares previamente establecidos y deberá preparar un borrador de la evaluación para ser discutida con el empleado. Deberá programar la entrevista y notificar al empleado con suficiente antelación.

Es una excelente idea, solicitar a los empleados mantener un registro de su propio progreso utilizando los datos identificados durante la fase de planeación, así podrán proveer una lista completa de sus logros durante el proceso de revisión.

Asimismo, se solicita a los evaluadores, que hablen con clientes y colegas, revisen documentación e incorporen toda la información obtenida para tener una imagen completa del desempeño del evaluado.

Actividades a desarrollar

- 1) Auto-evaluación de parte del empleado

Aplicado al personal administrativo, ejecutivo y de supervisión únicamente ya que en este método, el mismo empleado llena el cuestionario y posteriormente lo somete a su superior y juntos analizan los resultados, las medidas que deben tomarse y los objetivos del desempeño que deben ser alcanzados por lo que necesita de un buen nivel cultural, equilibrio emocional y de capacidad para realizar una auto evaluación, libre de subjetivismo y distorsiones personales.

2) Evaluación de parte del supervisor asignando el valor que corresponda a cada uno de los compromisos logrados, según los valores y criterios preestablecidos

3) Discusión de resultados y consolidación de valores tomando en consideración:

- a) En qué proporción se cumplieron las metas
- b) Qué estándares de desempeño se cumplen
- c) Qué evidencias respaldan los resultados

La calificación asignada, se reflejará en el desempeño del empleado en comparación con los estándares establecidos y será el supervisor quién determine la última palabra en cuanto a valoración.

Para asignar valor a cada elemento, el evaluador debe considerar lo siguiente:

- Leer cuidadosamente cada nivel de estándares de desempeño
- Determinar qué nivel describe mejor el desempeño del empleado en cada elemento. Cada criterio en el estándar no necesariamente debe ser exacto y los términos absolutos para asignar un nivel en los estándares. El desempeño del empleado en determinado elemento debe, conforme al criterio del evaluador reunir el criterio asignado en los estándares.

A cada elemento se le debe asignar una de las valoraciones siguientes basadas en el desempeño del empleado para el periodo de evaluación y documentadas en el plan:

<b>Nivel de Valoración</b>	<b>Puntos asignados</b>
<b>Excelente</b>	5
<b>Muy Bueno</b>	4
<b>Bueno</b>	3
<b>Regular</b>	2
<b>Insatisfactorio</b>	0

Al finalizar la asignación de puntos conforme el desempeño en cada elemento de desempeño y de comportamientos y actitudes, se hace un promedio de los puntos obtenidos para determinar el nivel de valoración que corresponde al desempeño del empleado.

Se debe considerar asimismo, que el área de objetivos individuales (elementos y estándares), tendrá una ponderación del 60% de la calificación final, mientras que el comportamiento y las actitudes, tendrán una ponderación del 40%.



SECCIÓN E -VALORACIÓN TOTAL DEL DESEMPEÑO-			
Área de elementos críticos y no críticos 60%			
Elemento No. 1	4		
Elemento No. 2	3		
Elemento No. 3	3		
Elemento No. 4	4		
Elemento No. 5	4		
Total	18		
Promedio	3.6	60%	2.16
Área de comportamientos y actitudes 40%			
Actitud y comportamiento No. 1	3		
Actitud y comportamiento No. 2	3		
Actitud y comportamiento No. 3	4		
Actitud y comportamiento No. 4	4		
Actitud y comportamiento No. 5	3		
Actitud y comportamiento No. 6	4		
Total	17		
Promedio	3.4	40%	1.36
<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>			<b>3.52</b>

Durante la reunión de discusión de resultados, el evaluador debe:

- Ser profesional, calmado y enfocado a asuntos de desempeño
- Iniciar con una retroalimentación positiva en relación a las tareas que el empleado ha desarrollado bien independientemente del resultado final de evaluación
- Revisar cada elemento y discutir los aspectos positivos y negativos de cada uno y asignarles un valor ya sea de común acuerdo o conforme la valoración final del evaluador.
- Proveer ejemplos específicos cuando sea necesario

- Permitir que el empleado opine y pregunte
- Resumir el desempeño y asignarle puntuación
- Firmar la forma de evaluación (evaluado y evaluador)

Los evaluadores deben conservar una copia de la evaluación de desempeño para su archivo, proveerle una copia firmada al empleado y enviar el original a recursos humanos dentro de los 60 días próximos a la finalización del periodo evaluado.

En esta fase, debe completarse la sección D y E del formato de evaluación de desempeño contenido en el anexo I.

### **3.3.5 Recompensa**

Los supervisores y gerentes podrán recompensar los esfuerzos de sus empleados usando una de las siguientes formas de reconocimiento, una combinación de ellas o conforme los procedimientos y políticas de personal lo permitan:

- **Excelente**

Elegible para un incremento salarial de hasta un 15%, 100% en bonos de productividad o tiempo libre, un reconocimiento no monetario o su equivalente. Además, pueden considerarse ascensos a posiciones más elevadas.

- **Muy Bueno**

Elegible para un incremento salarial de hasta un 10%, 80% en bonos de productividad, tiempo libre o un reconocimiento no monetario o su equivalente. Además puede considerarse la garantía de estabilidad en el cargo, transferencias relevantes para posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso.

- Bueno

Elegible para un reconocimiento monetario o no monetario (ej. incremento salarial del 5%), tiempo libre, o un reconocimiento equivalente.

- Regular

No elegible para reconocimiento. Toma de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento.

- Malo

No elegible para reconocimiento. Toma de medidas disciplinarias, advertencias verbales o escritas, suspensiones del trabajo o desvinculación de la organización.

### **3.4 Contribución de la propuesta del sistema de evaluación de desempeño con los objetivos de la misma**

- La empresa estará en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado
- Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción y transferencias
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no sólo de promociones, sino principalmente de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- Puede ser utilizada para incorporar y fomentar los valores que la empresa desea promover corporativamente

De este modo, la evaluación de desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas

características sean adecuadas a los negocios de la empresa; amplía los procesos de aplicación en el sentido de indicar si las personas están bien integradas en sus cargos y tareas; complementa los procesos de mantenimiento al señalar tanto el desempeño y los resultados alcanzados, como los procesos de desarrollo al indicar fortalezas y debilidades, las potencialidades que deben desarrollarse y las que deben corregirse y finalmente, complementa los procesos de seguimiento y control al proporcionar retroalimentación a las personas. En consecuencia, la evaluación de desempeño asume un papel muy importante como elemento integrador de los procesos de la administración de recursos humanos.

## CONCLUSIONES

1. La evaluación de desempeño actual posee debilidades tales como definición inadecuada de elementos y estándares, falta de credibilidad en el sistema, falta de seguimiento y retroalimentación entre otros, que han repercutido negativamente en la administración del desempeño impidiendo que el sistema sea utilizado como herramienta de apoyo a la toma de decisiones en la administración y planeación del recurso humano, tal y como lo plantea la hipótesis de la investigación, que en este estudio se demuestra.
2. A pesar del rol tan importante que juega la capacitación en cualquier proceso, ésta no se lleva a cabo y por ende, los evaluadores no están totalmente aptos para llevar a cabo evaluaciones objetivas y obtener toda la información pertinente para el desarrollo de otros procesos de la administración del recurso humano.
3. La organización en su conjunto, ha luchado por darle a sus empleados un lugar motivador para trabajar, sin embargo, la falta de retroalimentación, seguimiento a objetivos individuales han frenado esta iniciativa.
4. El proceso de evaluación es planeado regionalmente sin considerar factores particulares del país tales como criterios de evaluación, cultura, tiempo y sin darle el valor que este tiene en varios aspectos incluyendo los requerimientos del mercado local.
5. Por medio del seguimiento y la correcta aplicación del programa de evaluación de desempeño, la empresa podrá realizar análisis objetivos de las necesidades del personal y de la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el sistema de evaluación de desempeño propuesto, porque como lo demuestra el presente estudio, contribuiría a una interrelación entre elementos y procesos para obtener información necesaria y elaborar a partir de ello planes de mejoramiento continuo y toma de decisiones acertadas.
2. Establecer programas de capacitación para los evaluadores y ligar el rol que juegan en la administración del desempeño a su propio desempeño para desarrollar evaluadores motivados, competentes y comprometidos al sistema de evaluación.
3. Se recomienda la implementación y seguimiento a programas y actividades de trabajo en equipo que impulsen la apertura entre supervisores y subordinados y permita que haya una comunicación en doble vía para que la retroalimentación se dé en todas las áreas de la organización y que los objetivos individuales sean un compromiso no solamente individual sino para todos en la organización.
4. Se sugiere que el proceso de evaluación sea coordinado localmente, haciendo todos los ajustes necesarios y contando con el compromiso de la dirección general en cuanto a involucramiento, apoyo y seguimiento a su correcta ejecución y obtención de resultados.
5. Es necesario que exista una supervisión y evaluación de parte del departamento de recursos humanos para la correcta aplicación del sistema proporcionando después de la retroalimentación oportunidades correctivas para mejorar en cuanto a calidad de la información y los análisis que de ellos se deriven.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1) Alpander, Guvenc G. **Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos**. Editorial Norma. Colombia, 1985. 345 páginas.
- 2) Bohlander, George, Snell, Scoth y Sherman Arthur. **Administración de recursos humanos**. Thomson Learning. 12ª. Edición. México, 2001. 706 páginas.
- 3) Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia, 2004. 475 páginas.
- 4) Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. Colombia, 2000. 699 páginas.
- 5) Davis, Keith y Newstrom, John. **Comportamiento humano en el trabajo**. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2001. 647 páginas.
- 6) Sastre Castillo, Miguel Ángel y Aguilar Pastor, Eva María. **Dirección de recursos humanos**. Editorial Mc Graw Hill. España, 2003. 414 páginas.
- 7) **A Handbook for Measuring Employee Performance**. Performance Management and Incentive Awards Division. Office of Personnel Management. United States Government, September, 2005.
- 8) Thompson, Arthur A. y Strickland III, A.J. **Administración Estratégica**. Texto y Casos. Decimotercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2004. 444 páginas.

# **ANEXOS**



<b>SECCIÓN A - Datos Generales</b>	
Nombre del empleado:	Área en que se desempeña:
Puesto que ocupa:	Código de empleado:
Lugar de trabajo:	Nombre del supervisor:
Periodo de evaluación:	

**SECCIÓN B - Establecimiento de elementos de desempeño**

Elemento No. 1  
 Área de desempeño

Elemento:	EC <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	ADL <input type="checkbox"/>	Medida General	Medida Especifica
				Cantidad <input type="checkbox"/>	
				Calidad <input type="checkbox"/>	
				Tiempo <input type="checkbox"/>	
				Rentabilidad <input type="checkbox"/>	

Elemento No. 2  
 Área de desempeño

Elemento:	EC <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	ADL <input type="checkbox"/>	Medida General	Medida Especifica
				Cantidad <input type="checkbox"/>	
				Calidad <input type="checkbox"/>	
				Tiempo <input type="checkbox"/>	
				Rentabilidad <input type="checkbox"/>	

Elemento No. 3  
 Área de desempeño

Elemento:	EC <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	ADL <input type="checkbox"/>	Medida General	Medida Especifica
				Cantidad <input type="checkbox"/>	
				Calidad <input type="checkbox"/>	
				Tiempo <input type="checkbox"/>	
				Rentabilidad <input type="checkbox"/>	

Elemento No. 4  
 Área de desempeño

Elemento:	EC <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	ADL <input type="checkbox"/>	Medida General	Medida Especifica
				Cantidad <input type="checkbox"/>	
				Calidad <input type="checkbox"/>	
				Tiempo <input type="checkbox"/>	
				Rentabilidad <input type="checkbox"/>	

Elemento No. 5  
 Área de desempeño

Elemento:	EC <input type="checkbox"/>	NC <input type="checkbox"/>	ADL <input type="checkbox"/>	Medida General	Medida Especifica
				Cantidad <input type="checkbox"/>	
				Calidad <input type="checkbox"/>	
				Tiempo <input type="checkbox"/>	
				Rentabilidad <input type="checkbox"/>	

Nombre del Evaluador: \_\_\_\_\_ Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

SECCIÓN C - Establecimiento de estándares de desempeño	
Elemento No. 1	
Excepcional	Muy Bueno
Bueno	Regular
Insatisfactorio	Fuentes de información
Elemento No. 2	
Excepcional	Muy Bueno
Bueno	Regular
Insatisfactorio	Fuentes de información
Elemento No. 3	
Excepcional	Muy Bueno
Bueno	Regular
Insatisfactorio	Fuentes de información
Elemento No. 4	
Excepcional	Muy Bueno
Bueno	Regular
Insatisfactorio	Fuentes de información
Elemento No. 5	
Excepcional	Muy Bueno
Bueno	Regular
Insatisfactorio	Fuentes de información

SECCIÓN D -ÁREA DE COMPORTAMIENTO Y ACTITUDES-

1. Orientación de servicio al cliente

Observaciones

Desempeño E MB B R I

2. Conocimiento del negocio

Observaciones

Desempeño E MB B R I

3. Trabajo en equipo y cooperación

Observaciones

Desempeño E MB B R I

4. Habilidades de Comunicación

Observaciones

Desempeño E MB B R I

5. Capacidad para manejar problemas

Observaciones

Desempeño E MB B R I

6. Liderazgo

Observaciones

Desempeño E MB B R I

SECCIÓN E - VALORACIÓN TOTAL DEL DESEMPEÑO	
Área de elementos críticos y no críticos 60%	
Elemento No. 1	
Elemento No. 2	
Elemento No. 3	
Elemento No. 4	
Elemento No. 5	
Total	
Promedio	60%
Área de comportamientos y actitudes 40%	
Actitud y comportamiento No. 1	
Actitud y comportamiento No. 2	
Actitud y comportamiento No. 3	
Actitud y comportamiento No. 4	
Actitud y comportamiento No. 5	
Actitud y comportamiento No. 6	
Total	
Promedio	40%
<b>TOTAL CALIFICACIÓN PERIODO</b>	
<b>TOTAL CALIFICACIÓN PERIODO</b>	
SECCIÓN F - PLAN DE DESARROLLO	
Metas para un desempeño exitoso en la posición actual	¿Qué necesita hacer para alcanzar sus metas actuales?
Metas profesionales a largo plazo (+3 años)	Metas profesionales a corto plazo (2-3 años)
<b>Objetivos de desarrollo</b>	
	Cuál?      Cuando?      Dónde?      Cómo?      Costo estimado
Rotaciones de puesto	<input type="checkbox"/>
Asignaciones especiales	<input type="checkbox"/>
Aprendizaje virtual	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Tutorías	<input type="checkbox"/>
Nuevas responsabilidades	<input type="checkbox"/>
Proyectos especiales	<input type="checkbox"/>
Otros	
<b>Notas</b>	
Firma del empleado/Fecha	
Firma del supervisor/Fecha	

<b>SECCIÓN G -REGISTRO DE REUNIONES/DISCUSIONES-</b>	
<b>Propósito de la reunión: PLANEACIÓN</b>	
Firma del supervisor /Fecha	Observaciones
Firma del supervisor /Fecha	
<b>Propósito de la reunión: REVISIÓN PARCIAL</b>	
Firma del supervisor /Fecha	Observaciones
Firma del supervisor /Fecha	
<b>Propósito de la reunión: DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	
Firma del supervisor /Fecha	Observaciones
Firma del supervisor /Fecha	
<b>Comentarios adicionales del empleado</b>	

