

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

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE
REPARTO DE SUSCRIPCIONES DE PERIÓDICO**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MIRIAM ELIZABETH GONZÁLEZ MEJÍA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2,009

**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

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exoneración según Numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 29-2004, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 2 de septiembre de 2004

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 30 de septiembre de 2008

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho, Ciudad Universitaria, Zona 12

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas con fecha 12 de octubre de 2,006, en el que se me designa asesor de tesis de la estudiante **MIRIAM ELIZABETH GONZÁLEZ MEJÍA**, Carné número 199915373 para el desarrollo del tema: "**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE REPARTO DE SUSCRIPCIONES DE PERIÓDICO**", 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. Myrón Rolando Hernández Flores
Administrador de Empresas
Colegiado No. 9101

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECINUEVE DE MAYO DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.1 del Acta 10-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de mayo de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 207-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de noviembre de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE REPARTO DE SUSCRIPCIONES DE PERIÓDICOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante MIRIAM ELIZABETH GONZÁLEZ MEJÍA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Imprid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Sé que siempre está conmigo, guiándome.
Mi fe en Él me ha dado fortaleza en momentos difíciles
y me ha ayudado a seguir siempre adelante.

ESPECIALMENTE A MI MADRE

Mi mejor amiga, por ser un ejemplo de mujer con fortaleza,
principios y consejos que me han acompañado
toda mi vida con mucho amor. Gracias por creer en mí.

A MIS HERMANOS Y SOBRINO

Por ser mis angelitos que con sus sonrisas, su amor incondicional
y maravillosos momentos compartidos me motivan a
querer ser mejor cada día

A MI PADRE

Por su esfuerzo y apoyo

A MI MADRINA DE GRADUACIÓN

Licda. Edith Siekavizza

A quien admiro por ser una docente dedicada
y una mujer profesional de éxito

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por acogerme en sus aulas para mi formación académica,
proporcionándome las herramientas para emprender
mi camino como profesional de las Ciencias Económica

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

		Página
1.1	Administración	1
1.2	Funciones del proceso administrativo	1
1.3	Administración de Recursos Humanos	2
1.4	Evaluación del desempeño	4
1.4.1	Usos de la evaluación del desempeño	6
1.4.2	Pasos para la evaluación del desempeño	7
1.4.3	Métodos de evaluación del desempeño	8
1.4.3.1	Método de escalas gráficas	8
1.4.4	Objetivos de la evaluación del desempeño	10
1.4.5	Beneficios de la evaluación del desempeño	11
1.4.6	Obstáculos en la evaluación del desempeño	12
1.4.6.1	Error y sesgo en el evaluador	12
1.4.6.2	Influencia del gusto	12
1.4.6.3	Políticas de la organización	13
1.4.6.4	Enfoque hacia el individuo o hacia el grupo	13
1.4.6.5	Prejuicio por comportamiento reciente	13
1.4.7	Características de un sistema de evaluación efectivo	14
1.4.8	La entrevista de evaluación	14

CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

		Página
2.1	Metodología	16
2.2	Antecedentes	17
2.3	Organización de la empresa Reparto y Mensajería, S.A.	21
2.3.1	Funciones de los departamentos	22
2.4	Situación actual	23
2.4.1	Análisis de la situación actual del departamento de reparto	33
2.4.2	Investigación de campo	35

CAPITULO III
PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS
REPARTIDORES DE SUSCRIPCIONES DE PERIODICO

3.1	Objetivos del sistema de evaluación del desempeño	51
3.2	Determinación del método de evaluación del desempeño a utilizar	52
3.3	Presentación del sistema de evaluación del desempeño	53
3.3.1	Etapas de sensibilización	53
3.3.2	Criterios a considerar en la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño	54
3.3.3	Establecimiento de estándares de desempeño	55
3.3.4	Diseño del instrumento a utilizar en la aplicación del método	55
3.3.4.1	Factores a considerar en la evaluación del desempeño de los colaboradores	56
3.3.4.2	Formulario de evaluación (evaluación realizada por el supervisor de la bodega de reparto)	57

	Página	
3.3.4.3	Formulario de auto evaluación (realizada por el colaborador / repartidor)	61
3.3.4.4	Satisfacción de servicio	63
3.3.5	Ponderación de los factores de evaluación del desempeño	65
3.3.6	Escalas de calificación	65
3.3.7	Establecimiento de responsables de la ejecución del programa de evaluación del desempeño	66
3.3.8	Ejemplos de utilización de los formularios de evaluación (prueba piloto)	70
3.3.9	Período de evaluación del desempeño	76
3.3.10	Capacitación para la evaluación	78
3.3.11	Entrevista de evaluación	78
3.3.12	Costos de la evaluación	79
3.3.13	Manual de evaluación del desempeño	80
CONCLUSIONES		92
RECOMENDACIONES		93
BIBLIOGRAFÍA		94

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Edad de los repartidores	35
2	Repartidores que tienen otro empleo además de su trabajo de madrugada	36
3	Tiempo de prestar sus servicios a la empresa	37
4	Inducción y capacitación	38
5	Relación de los repartidores con el supervisor de la bodega	39
6	Relación interpersonal de los repartidores	40
7	Retroalimentación	41
8	Seguimiento personalizado de los reclamos	42
9	Causas de los reclamos	43
10	Protección de los ejemplares de periódico	44
11	Sugerencias de los repartidores para disminuir los reclamos	45
12	Sistema actual de evaluación del desempeño	47

ÍNDICE DE FIGURAS

No.		Página
1	Organigrama de Reparto y Mensajería, S.A.	21
2	Integración de la Corporación Prensa Libre	23
3	Reporte de entrega de reclamos	28
4	Boleta o vale de devolución de ejemplares	29
5	Diagrama de proceso en bodega de reparto	31
6	Diagrama de flujo del proceso en la bodega de reparto	32
7	Evaluación del desempeño realizada por el supervisor de la bodega de reparto	59
8	Autoevaluación realizada por el repartidor	62
9	Satisfacción del servicio	64
10	Plan de acción para implementación del sistema de evaluación del desempeño	68
11	Evaluación del desempeño realizada por el supervisor (prueba piloto)	72
12	Auto evaluación realizada por el repartidor (prueba piloto)	74
13	Satisfacción del servicio cliente / suscriptor (prueba piloto)	75
14	Reporte general de evaluación del desempeño por bodega de reparto	77
15	Estimación de costos de evaluación	80

ÍNDICE DE CUADROS

No.		Página
1	Reclamos recibidos el Lunes 02 de abril de 2,007	30
2	Reclamos recibidos año 2,007	48

INTRODUCCIÓN

Actualmente, puede observarse la agresiva competencia entre empresas que producen bienes o servicios en mercados cada vez más demandantes de calidad, en los cuales el consumidor tiene la última palabra y en dónde la empresa que no incorpora cambios y mejoras a sus procesos, simplemente desaparece.

La competencia ya no está limitada únicamente a la calidad y diversidad de productos, tecnología e infraestructura. La identificación del recurso humano como el activo más importante de toda organización ha provocado que la gestión administrativa de recursos humanos vaya más allá del trabajo operativo y se oriente más bien al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, así como lograr una mayor identificación con los objetivos y metas de la empresa y su alineación con los personales, dando como resultado la lealtad y colaboración.

Si los gerentes no tuvieran que tomar decisiones acerca de necesidades de desarrollo, promociones, incrementos de salarios, despidos, transferencias, programas de capacitación o, incluso, defenderse contra demandas legales por despido o cargos de discriminación, tendrían opción a realizar o no evaluaciones de desempeño. A pesar de que es considerado algunas veces un proceso difícil debido al tiempo y costos para la planificación, capacitación e implementación del mismo, representa una necesidad tanto para la organización como para el empleado.

La evaluación del desempeño constituye una herramienta importante y valiosa para la estimación general del rendimiento de los empleados, identificando fortalezas y debilidades, así como capacidades que pueden desarrollarse.

El presente trabajo de tesis se llevó a cabo en una empresa de servicios de transporte terrestre de ejemplares de periódico a nivel corporativo. Los tres capítulos que la integran describen aspectos relevantes tales como terminología y conceptos teóricos de la administración de recursos humanos y de la evaluación del desempeño. También se presenta una reseña histórica de la unidad de análisis, la situación actual del departamento de reparto y los principales hallazgos derivados de la investigación de campo realizada. Posteriormente, se presenta una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, describiendo sus objetivos, diseño de instrumentos a utilizar, criterios de evaluación y responsables de las evaluaciones.

Finalmente, se incluye las conclusiones como resultado del análisis realizado y las respectivas recomendaciones, seguidas por la descripción de la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO

1.1 Administración

Debido a que esta investigación se desarrolla en el campo administrativo es importante mencionar que: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (4:6)

1.2 Funciones del proceso administrativo

a) Planeación: implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere, por lo tanto, de la toma de decisiones.

b) Organización: es la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles o roles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

c) Integración de personal: implica incorporar personal para ocupar los puestos contenidos por la estructura organizacional; mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

d) Dirección: es el hecho de guiar y liderar al personal para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, teniendo en cuenta que esto repercutirá en sus metas personales.

e) Control: consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que las actividades y resultados se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas.

1.3 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos se ocupa de: “Definir el personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados”. (2:4)

“Los orígenes de la administración de recursos humanos, surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales, después del gran impacto de la Revolución Industrial. La Administración de Recursos Humanos, nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables.

Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años de 1,950, a ser denominado Administración de Personal. Ahora no sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con

la legislación laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentaran de modo espontáneo. Así, surgió el concepto Administración de Recursos Humanos (ARH), que aún cometía el error de ver a las personas como recursos productivos, meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización.

En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.” (2:2)

“Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- a) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- b) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- c) Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles” (2:167)

1.4 Evaluación del desempeño

“Es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. Debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece a los trabajadores una información útil y les apoya para lograr mejores niveles de rendimiento” (1:270)

“Calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. El proceso de evaluación implica: 1) establecer las normas del trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media” (4: 321)

“La evaluación del 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)

Las organizaciones siempre están evaluando a los empleados ya sea formal o informalmente, ya que les permite identificar problemas en la supervisión del personal, integración al cargo o a la organización, desacuerdos entre empleados y directivos o jefes, desaprovechamiento del potencial individual y grupal en el cargo que ocupan, desmotivación, entre otros.

Si los gerentes no tuvieran que tomar decisiones acerca de necesidades de desarrollo, promociones, incrementos de sueldo, despidos, transferencias, programas de capacitación o defenderse contra demandas legales por despido o cargos de discriminación, tendrían opción a realizar o no evaluaciones de

desempeño; a pesar de que es considerado algunas veces un proceso difícil debido al tiempo y costos para la planificación, capacitación e implementación del mismo; representa una necesidad tanto para la organización como para el empleado.

Es conveniente tomar en cuenta algunos factores al determinar las causas de los problemas de rendimiento, tales como:

- a) Mala coordinación de las actividades laborales entre los trabajadores: ya que no puede atribuirse el mal desempeño de un trabajador sólo a sí mismo, en algunas ocasiones también influye si el jefe inmediato no ha planificado o asignado eficientemente las actividades.
- b) Información o instrucciones incorrectas, necesarias para realizar el trabajo: si las indicaciones no han sido comprendidas con exactitud, las actividades no se realizarán como se espera.
- c) Materiales de mala calidad: si la materia prima o instrumentos de trabajo no son los adecuados para realizar el trabajo, el resultado de éste será deficiente.
- d) Falta de equipos necesarios: si no se provee al trabajador del equipo necesario y adecuado para realizar su trabajo, éste hará uso de lo que tenga a la mano para realizarlo con lo cual no puede garantizarse un resultado óptimo.
- e) Recursos financieros inadecuados: si no se asignan los fondos suficientes dentro del presupuesto de la organización a cada departamento para desempeñar sus funciones, no podrá responsabilizarse al trabajador por los objetivos no alcanzados.
- f) Supervisión inadecuada: debe recordarse que cada grupo de trabajadores tiene un encargado responsable que debe guiarlo y orientarlo hacia el logro de los objetivos preestablecidos, por lo cual debe existir una comunicación eficiente.

- g) Compañeros de trabajo que no cooperan y/o malas relaciones entre trabajadores: muchas veces el desenvolvimiento de los trabajadores se ve afectado por la buena o mala relación con sus compañeros de trabajo y el ambiente laboral existente.
- h) Formación inadecuada: debe asignarse a cada trabajador la ejecución de tareas para las cuales se sabe está capacitado o tiene experiencia.
- i) Un mal entorno laboral: la eficiencia del trabajo muchas veces se ve afectada si el trabajador no está cómodo en la relación con su jefe, compañeros, etc.
- j) Ruptura de los equipos: cuando no se resuelven oportuna y adecuadamente los conflictos entre los miembros de los equipos de trabajo, se hace más difícil el coordinar el desempeño de un trabajo en conjunto.

1.4.1 Usos de la evaluación del desempeño

- Planeación de recursos humanos: un sistema de evaluación bien diseñado proporciona un perfil de los puntos fuertes y débiles que tiene la organización para determinar el potencial general y la promoción de los empleados.
- Reclutamiento y selección: puede ser útil para predecir el desempeño de los solicitantes de empleo, mediante comparaciones de sus respuestas a ciertas situaciones con los comportamientos presentados por empleados anteriormente y sus consecuencias.
- Desarrollo de recursos humanos: debe señalar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo de cada empleado, ya que identifica deficiencias y potencialidades para que cada individuo aproveche sus puntos fuertes y minimice sus debilidades.

- Planeación y desarrollo de carrera: mediante los datos proporcionados por las evaluaciones los supervisores y jefes inmediatos pueden aconsejar a sus subordinados y orientarlos en los planes futuros dentro de la organización.
- Programas de compensación: proporciona una base para la toma de decisiones con respecto a los incrementos de sueldo. Las empresas deben diseñar e implementar programas justos de evaluación que permita premiar e incentivar a los más productivos en base a resultados.
- Relaciones internas con los empleados: debe contribuir a la mejora de la interrelación con los empleados para tomar decisiones acertadas y que contribuya a motivarlos.
- Evaluación del potencial del empleado: determinar y destacar aquellas características que hacen que cada uno sobresalga y tratar de reforzarlas para que puedan tener un crecimiento personal y organizacional.

1.4.2 Pasos para la evaluación del desempeño

- a) Definir el trabajo: debe tener claro cuáles son las atribuciones del empleado y las normas que rigen el desempeño de su trabajo.
- b) Evaluar el desempeño: establecer formas de calificar y medir los resultados del trabajo del empleado, a través de un instrumento que incorpore los criterios y normas del puesto. Debe haber contacto constante con el empleado para que pueda observarse el comportamiento del mismo.
- c) Retroalimentar: consiste en informar al empleado del resultado de la evaluación realizada, lo cual se lleva en una reunión con éste en la cual se toman decisiones y se hacen planes para el desarrollo del mismo. Los

empleados deben poder revisar sus evaluaciones y comentarlos. Los resultados deben ser documentados y justificados. Es aconsejable proporcionar una guía correctiva para mejorar el rendimiento.

1.4.3 Métodos de evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño de todo el personal no es una tarea cuando se utilizan criterios subjetivos, es por esto que lo más conveniente es que las empresas implementen sus propios sistemas de evaluación. Entre los métodos tradicionales más utilizados están el método de las escalas gráficas de calificaciones, método del incidente crítico y escalas de estimación anclada a conductas.

También se han desarrollado otros métodos conocidos como nuevas tendencias tales como la revisión propia o autoevaluación, la revisión por los pares o compañeros de trabajo, la revisión por los subordinados, la revisión del jefe inmediato y la retroalimentación 360 grados.

1.4.3.1 Método de escalas gráficas

Este método es uno de los más divulgados y utilizados en la evaluación del personal; a pesar de su estructura sencilla, requiere una cuidadosa implementación para evitar en lo posible la subjetividad y prejuicios del evaluador. Los resultados de las evaluaciones utilizando este método serán en expresiones numéricas.

Cuando en una empresa se intenta crear y mantener una cultura de evaluación, el método de escalas gráficas es el apropiado para introducir a los colaboradores en la práctica de la evaluación por su fácil aplicación.

Al tratarse de personal operativo y de factores de evaluación fáciles de identificar, el método de escalas gráficas constituye una forma para evaluar el potencial del personal y poder reorientar las contribuciones de cada uno.

Los factores a utilizar en este método se definen previamente y se les asigna grados. El formato utilizado consiste en un cuadro de doble entrada en el cual las filas representan los factores de evaluación y las columnas los grados de variación asignados a dichos factores. El evaluador debe seleccionar para cada factor de evaluación el grado que mejor define el desempeño del empleado. Los resultados describirán un desempeño pobre o insuficiente, o bien, óptimo.

Entre las ventajas de este método se puede mencionar que utiliza un instrumento de fácil comprensión y evaluación, permite visualizar de forma integral y concisa los factores de evaluación, simplifica el registro de evaluaciones,

Sin embargo, existen también algunas desventajas como la poca flexibilidad ya que el evaluador debe regirse únicamente por los factores que estipula el instrumento de evaluación y en algunas ocasiones no se mencionan las características específicas que describen más acertadamente el desempeño del evaluado; la evaluación podría verse afectada por la subjetividad del evaluador.

Entre las ventajas de la aplicación de este método está que es de fácil desarrollo y de sencilla implementación, como se había mencionado anteriormente, los evaluadores requieren una capacitación sencilla, su aplicación puede dirigirse a un número grande de empleados.

Lo importante de realizar una evaluación no es sólo los resultados de ésta, sino el uso que se dé a los mismos y las decisiones que se tomen a partir de ellos. Aún si no se cuenta con un amplio presupuesto para realizar capacitaciones o crear programas de premiación al buen desempeño, los directivos de la empresa

podrán reorientar sus esfuerzos hacia acciones que permitan mejorar la interacción con los subordinados, proporcionándoles una retroalimentación más efectiva e incentivarlos para mejorar. El hecho de interesarse en mejorar el rendimiento de los empleados reflejará el interés de la dirección en apoyar su crecimiento y esto representa algo muy importante para los colaboradores por mínimo que sea el esfuerzo. Lograr que los empleados se pregunten a sí mismos si están haciendo un buen trabajo y que además puedan indicar cómo saben si lo están haciendo bien o mal.

1.4.4 Objetivos de la evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño puede tener los siguientes objetivos intermedios:

- a) Adecuación del individuo al cargo.
- b) Capacitación
- c) Promociones
- d) Incentivo salarial por buen desempeño
- e) Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- f) Autoperfeccionamiento del empleado
- g) Información básica para la investigación de recursos humanos
- h) Cálculo del potencial de desarrollo de los empleados
- i) Estímulo a la mayor productividad
- j) Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa
- k) Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado
- l) Otras decisiones relacionadas con el personal, transferencias, licencias, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- a) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- b) Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- c) Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales, y por otra, los objetivos individuales.”
(2:364-365)

1.4.5 Beneficios de la evaluación del desempeño

- a) Identifica los distintos niveles de rendimiento, lo cual constituye una forma de establecer las ventajas con respecto a la competencia.
- b) La documentación de la información obtenida en las evaluaciones, representa evidencia y respaldo legal en caso de requerir defensa jurídica.
- c) La medición permite el establecimiento de objetivos, metas y premios.
- d) Mantiene al personal informado acerca de su rendimiento para motivarlo a mejorar.
- e) Facilita la identificación de diferencias de rendimiento entre los empleados para la toma de decisiones.
- f) Elimina la subjetividad a través del diseño e implementación de sistemas sujetos a medición y verificación.
- g) Proporciona a los empleados información acerca de lo que se espera de ellos dentro de la empresa, mostrándoles los aspectos que la misma valora en su desempeño.

- h) Permite a la empresa identificar cuáles empleados necesitan más capacitación o perfeccionamiento y en qué áreas.

1.4.6 Obstáculos en la evaluación del desempeño

1.4.6.1 Error y sesgo en el evaluador

“Es un error en la valoración del rendimiento que refleja sesgos constantes por parte de la persona que realiza la evaluación:” (1:254)

El error que más destaca es el “error de halo” que se presenta cuando se evalúa de la misma manera distintas categorías. El mismo sucede cuando el evaluador se ha formado un juicio previo y ajusta las calificaciones al mismo. Otro error frecuente es el de “restricción de la escala” el cual se divide en error de indulgencia (las calificaciones se centran en la parte superior de la escala de evaluación) y error de severidad (las calificaciones se centran en la parte inferior de la escala de evaluación).

El sesgo personal sucede consciente o inconscientemente cuando se evalúa tomando en cuenta aspectos como la raza, nacionalidad, sexo, edad, credo, etc.

Muchas empresas utilizan las comparaciones entre criterios de varios evaluadores y el establecimiento de marcos de referencia para minimizar los errores mencionados anteriormente y mejorar la precisión de las evaluaciones.

1.4.6.2 Influencia del gusto

Incide en la evaluación cuando la persona que la realiza permite que lo que le agrada o desagrada de un trabajador afecte las calificaciones que otorga a cada aspecto de su rendimiento. Al respecto, los evaluadores deben controlar sus

reacciones emocionales y reconocer la existencia de un sentimiento o prejuicio para tratar de eliminarlo. Una forma de minimizar este obstáculo consiste en llevar un diario o registro que incluya los incidentes negativos y positivos del comportamiento de cada empleado.

1.4.6.3 Políticas de la organización

Desde una perspectiva política, la evaluación del rendimiento depende de los objetivos o metas que haya establecido cada supervisor, ya que de acuerdo al cumplimiento de las mismas medirá los resultados.

Desde una perspectiva racional, la evaluación pretende ser precisa; en cambio, la perspectiva política busca la utilidad (maximización de los beneficios) para lo cual deben participar activamente tanto empleados como supervisores.

1.4.6.4 Enfoque hacia el individuo o hacia el grupo

Actualmente, se fomenta mucho el trabajo en equipo cuyo rendimiento no será evaluado individualmente sino como una unidad. Sus miembros pueden establecer sus propias metas para lograr alcanzar el nivel de desempeño que demanda la organización.

1.4.6.5 Prejuicio por comportamiento reciente

Debido a que las evaluaciones deben ser programas periódicamente e informar de esto a los empleados, ellos saben cuándo serán evaluados y aunque a veces no estén conscientes de ello, su comportamiento cambia o mejora y la productividad tiende a subir. Debido a esto, es lógico que el evaluador recuerde el desempeño reciente y no el más distante por eso es indispensable que se apege a la revisión del período completo que se está evaluando.

1.4.7 Características de un sistema de evaluación efectivo

- a) Los criterios que se utilizan para evaluar deben estar relacionados con el puesto.
- b) Los jefes inmediatos deben indicar claramente cuales son las expectativas de desempeño antes de la evaluación.
- c) Debe utilizarse los mismos instrumentos y criterios para evaluar al personal que está a cargo de un mismo jefe o que está en el mismo puesto; asimismo, debe documentar todo lo ocurrido en el proceso de evaluación.
- d) Las personas que se asignen como evaluadores debe ser aquellos que tengan una relación directa con el trabajo que desempeñan los empleados y el desempeño de los mismos. Una de sus principales funciones es verificar que los empleados entiendan qué es lo que se espera de ellos. Los evaluadores son capacitados con respecto a la forma de calificar y cómo conducir entrevistas de evaluación.
- e) Un sistema de evaluación eficaz brinda una retroalimentación necesaria y continua para que tanto evaluador como empleado intercambien ideas.
- f) Los empleados deben tener acceso a los resultados de sus evaluaciones ya que les facilita darse cuenta de cualquier error que puedan estar cometiendo o puede solicitar la revisión de la evaluación si considera que los resultados son equivocados o injustos.

1.4.8 La entrevista de evaluación

Esta entrevista se realiza por lo regular al final del período de evaluación, debe estructurarse de tal manera que tanto el jefe como el subordinado la consideren como una forma de solucionar problemas y no como una fuente de conflicto. El jefe debe tomar en cuenta tres aspectos o propósitos al planear la entrevista: analizar el desempeño del empleado, ayudarle a fijar objetivos y sugerirle medios

para alcanzarlos. Debe tomarse en cuenta que no debe tomarse como una oportunidad para criticar, sino sólo provocará frustración. Cada empleado debe estar enterado de cuándo se realizará su entrevista y ésta no debe posponerse ya que creará ansiedad.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Metodología

Se coordinó visitas a las bodegas de reparto con la colaboración del Jefe de Reparto, éstas se realizaron en el horario de madrugada aproximadamente una hora antes del horario normal de los repartidores para estar ahí cuando ellos empezaban a llegar. En la investigación se aplicó el método deductivo, partiendo de los conceptos generales de la evaluación del desempeño para relacionar juicios de la realidad del objeto de estudio y así llegar a una conclusión. Asimismo, el método analítico-sintético permitió separar los elementos que integran la investigación para dar paso al descubrimiento de nuevos factores que permitan determinar las cualidades y principales características.

Se aplicó el método de observación, ya que se presencié la recepción del pedido de ejemplares de periódico y todo el procedimiento que realizan los repartidores antes de salir a su ruta.

Se utilizó el cuestionario como herramienta para la recopilación de información en la investigación de campo, tomando como muestra a la totalidad de la población, siendo ésta de 105 repartidores distribuidos en las catorce bodegas de reparto, debido a que debía acudir personalmente a cada bodega de reparto para aclarar cualquier duda que pudiese surgir con el cuestionario y en ese momento estarían todos los repartidores en cada una.

2.2 Antecedentes

Reparto y Mensajería, S.A. forma parte de la corporación Prensa Libre, la cual surgió al unirse los periodistas Pedro Julio García, Álvaro Contreras Velez, Salvador Girón Collier, Mario Sandoval Figueroa e Isidoro Zarco Alfasa. Los dos primeros mencionados se conocieron e hicieron amigos trabajando el periódico Nuestro Diario y luego al terminar la relación laboral en ese lugar, decidieron iniciar su propio periódico.

En sus primeras ediciones, contaron con la colaboración del señor Alfonso Rodríguez Muñoz quien era propietario de la Imprenta Iberia, una de las más importantes de la época. Desde su fundación en 1,951 el periódico fue muy bien recibido por los lectores y en la actualidad es uno de los medios escritos más importantes y de mayor circulación, de prestigio nacional e internacional.

En sus inicios las instalaciones centrales de producción del periódico se ubicaron en una casa particular localizada en la 13 Calle entre 9 y 10 Avenida de la zona 1. Los voceadores recogían personalmente sus ejemplares en las oficinas para luego venderlos en los distintos puntos. Los lectores que estaban interesados en recibir su ejemplar del periódico diariamente en su domicilio acudían personalmente a solicitarlo, así surgió el reparto de suscripciones, con aproximadamente veinticinco repartidores que se transportaban en moto o bicicleta y cubrían las principales zonas de la capital. Los repartidores se presentaban diariamente en las instalaciones de Prensa Libre en el área de despacho a las 3 a.m., ya que en ese entonces no existían los intercaladores (personal que actualmente ordena y clasifica las páginas que conforman cada ejemplar), por lo cual ellos mismos intercalaban los ejemplares y preparaban los paquetes que debían entregar según un listado proporcionado a cada uno por el supervisor encargado.

Los ejemplares eran transportados sin ningún tipo de protección y para dejarlos en el domicilio del suscriptor únicamente los doblaban. Posteriormente, se entregaba el ejemplar sujetado por una cinta elástica. Una de las empresas de la competencia fue la primera en utilizar el sistema de transporte de los ejemplares en alforjas (bolsas fabricadas de tela gruesa y resistente, colocada convenientemente en el vehículo de transporte) y posteriormente, se implementó el transporte del ejemplar en una bolsa plástica para protegerlo de la humedad. Debido a que no existía una sección de reclamos, el repartidor se enteraba de algún problema en la entrega de determinada suscripción sólo cuando coincidía con el suscriptor y éste le hacía la observación. Otra forma de detectar alguna irregularidad en la entrega de suscripciones era en el momento de hacer el cobro de las mismas y se acudía personalmente a la casa del suscriptor, ya que el cliente hacía el reclamo. Por lo general, cuando al terminar su ruta el repartidor tenía algún sobrante, verificaba su lista de entrega y a la hora de detectarlo acudía a entregarlo al cliente. Otro problema era que no se actualizaban con frecuencia los listados de suscriptores que se proporcionaban a los repartidores en el cual se incluía nuevas suscripciones o se proporcionaban direcciones incorrectas.

Posteriormente, vieron la necesidad de segmentar el lugar de despacho, entonces se crearon las bodegas de reparto: Central, Torre (zona 15), La Villa, Trébol, Roosevelt, Villa Nueva y Antigua Guatemala. Desde entonces a cargo de cada bodega estaba un supervisor, quien tenía como una de sus responsabilidades el acudir personalmente a entregar los reportes de reclamos de suscripciones. Debido a que el periódico cada vez tenía más demanda y no contaban con el personal suficiente, se decidió contratar los servicios de la empresa Acrópolis quien subcontrataría motoristas para prestar el servicio de reparto de suscripciones y que esta área no fuera una preocupación para Prensa Libre. Sin embargo, debido a que los reclamos persistían, el personal estaba descontento por los atrasos en la emisión de los pagos por sus servicios y que

cada vez era más difícil manejar el personal de reparto a través de un intermediario, se decidió que este personal debía ser coordinado por una de las empresas de la corporación para continuar manteniendo el control internamente.

Al inicio, las suscripciones de periódico eran atendidas por personal contratado directamente por Prensa Libre, S.A. En 1,999 se constituyó formalmente la empresa Reparto y Mensajería, S.A. dedicada a: “Todo tipo de operaciones mercantiles, industriales y de servicios tales como planeamiento, promoción y ejecución de todo tipo de negocios relacionados al transporte de personas, carga, encomiendas, correo, publicidad, correo directo, o dedicarse al comercio, la industria, compra, venta, distribución, importación, arrendamiento e intermediación de bienes muebles e inmuebles, mercancías, materia prima, maquinaria, vehículos de transporte o productos industriales y agrícolas... y especialmente la sociedad podrá dedicarse a todo tipo de transporte, reparto, publicidad y mensajería”. (5:1)

Empezó únicamente con siete bodegas de reparto: Central, Torre (zona 15), La Villa, Trébol, Roosevelt, Villa Nueva y Antigua Guatemala. La ruta de reclamos se creó en el año 2,001 con sólo cuatro repartidores a quienes los llamaba directamente el personal de call center de Prensa Libre, S.A. a su celular para dictarles la dirección del cliente que reclamaba. Remesa solamente llevaba el control de cuántos reclamos había en cada ruta y se enviaban notas a los supervisores de cada supervisor de bodega para que justificaran los reclamos diariamente.

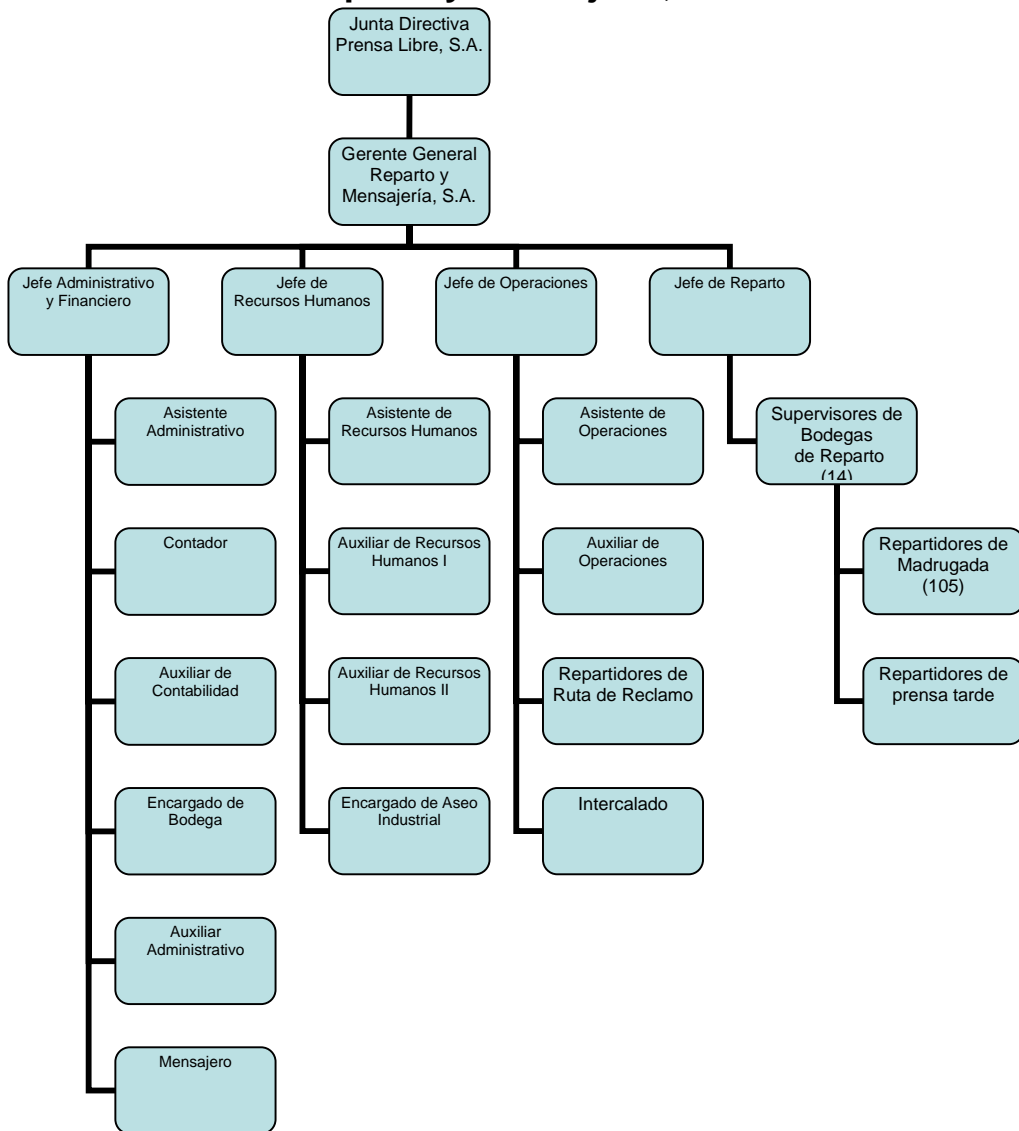
Debido a que los constantes reclamos siempre habían sido una de las principales preocupaciones de la corporación; en el año 2,001 se creó la Ruta de Reclamos, la cual consiste en un grupo de repartidores que tienen como responsabilidad llevar durante el día los ejemplares de periódico que por alguna razón no hubiesen llegado a manos del suscriptor. Los suscriptores se comunicaban

directamente al call center (centro de atención al cliente) de Prensa Libre, el cual forma parte del departamento de suscripciones. El personal de este departamento se comunicaba con los repartidores de reclamos a través de mensajes por beeper (localizador) para indicarles los datos del suscriptor al que había que llevarle el ejemplar; la labor de Remesa era llevar control del número de reclamos por ruta y enviar informes para justificar cada uno a Prensa Libre. Posteriormente, se instaló un teleprinter (receptor telefónico que imprime los mensajes) en la oficina del departamento de operaciones de Remesa a través del cual el personal de Prensa Libre les informaba de los reclamos recibidos y luego Remesa se encargaba de localizar a los repartidores para informarles.

2.3 Organización de la empresa Reparto y Mensajería, S.A.

A continuación se presenta en la Figura 1, el organigrama de la empresa para poder observar integración estructural de la misma y asimismo, las líneas de autoridad y jerarquización existentes.

Figura 1
Organigrama
Reparto y Mensajería, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2,007.

2.3.1 Funciones de los departamentos

A continuación se presenta una breve descripción de las funciones generales de cada uno de los departamentos que integran la estructura de la empresa:

- **Departamento administrativo y financiero:** es el encargado de proporcionar a los demás departamentos las condiciones e implementos para poder llevar a cabo sus actividades, así como garantizar la disponibilidad de fondos para satisfacer las necesidades de los mismos.
- **Departamento de recursos humanos:** es el responsable de reclutar, seleccionar y contratar personal calificado para ocupar las distintas plazas y velar por su bienestar y buen desempeño.
- **Departamento de operaciones:** tiene a su cargo la recepción de reclamos provenientes del call center (centro de atención de llamadas telefónicas) de Prensa Libre, S.A. para luego contactar al repartidor de ruta de reclamos que cubra la entrega del ejemplar pendiente al suscriptor. Asimismo, tiene a su cargo al personal de intercalado quienes ordenan los ejemplares de periódico para luego formar paquetes que viajarán al interior de la república y las bodegas de reparto para su distribución en la madrugada.
- **Departamento de reparto:** tiene a su cargo las bodegas de reparto ubicadas en puntos estratégicos en el territorio de la capital y Sacatepequez, las cuales son dirigidas por un supervisor y aproximadamente veinte repartidores, quienes entregan los ejemplares de periódico a los suscriptores y edificios empresariales.

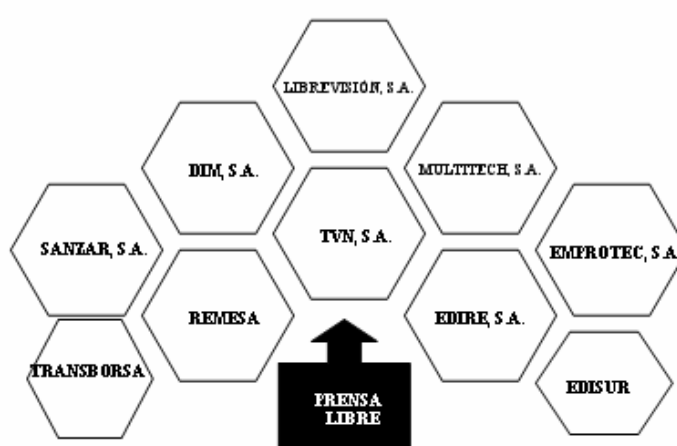
2.4 Situación Actual

En la actualidad, toda empresa que se dedique a la producción o a prestar algún servicio necesita evaluar periódicamente el rendimiento de su fuerza de trabajo la cual representa el motor que la hace funcionar y la impulsa a crecer.

El sistema económico está basado en la competencia y la supervivencia, pero en las empresas es necesario el trabajo en equipo y la cooperación para alcanzar objetivos comunes; debe realizarse evaluación del rendimiento tanto de los equipos de trabajo como del personal que los integra. Esta evaluación permite identificar, analizar y corregir oportunamente las fallas, así como recompensar el buen desempeño y que no pase desapercibido.

La corporación Prensa Libre está integrada por varias empresas constituidas para proporcionarle los servicios necesarios para su funcionamiento, como puede apreciarse en la figura 2.

Figura 2
Integración de la Corporación Prensa Libre, S.A.



Fuente: elaboración propia. Año 2,007.

De acuerdo con la investigación realizada, a continuación se menciona brevemente la actividad principal de cada una de las empresas de la corporación:

Distribuidora de Impresos, S.A. es la empresa dedicada al área de circulación local y departamental de ejemplares de periódico.

Prensa Libre, S.A. está conformada por los departamentos de redacción, desarrollo del lector, gerencia y otras áreas administrativas.

Sanzar, S.A. es el área de la empresa dedicada al mercadeo y publicidad.

Multitech, S.A. constituye las áreas de compras y auditoría corporativa.

Emprotec, S.A. proporciona a la corporación los servicios de informática y equipo de cómputo.

Editorial Sur, S.A. es la empresa dedicada a la elaboración de folletos, revistas, papel, empaques, etc., tanto a la corporación como a clientes externos.

Ediciones Regionales, S.A. es la empresa dedicada a la impresión y distribución del periódico El Quetzalteco, el cual circula en Quetzaltenango y también cuenta con algunas suscripciones en la capital.

Librevisión, S.A. es la empresa dedicada a la producción y edición de un noticiero en el canal de televisión por cable guatemalteco Guatevisión.

TVN, S.A. es la empresa que se dedica a la producción y presentación de programas nacionales de variedad, espectáculos y deportes entre otros, a través del canal de televisión por cable Guatevisión. Así como la adquisición de derechos para transmisiones de programación extranjera en territorio nacional.

Transportes Boreales, S.A. es la empresa de transporte dedicada a la distribución local y departamental de los ejemplares de periódico, así como a la prestación de servicios de personal operativo (pilotos y ayudantes) a la corporación.

Reparto y Mensajería, S.A. es la empresa que satisface las necesidades de personal administrativo, de limpieza, de reparto, etc. a las distintas empresas de la corporación. Asimismo, es la empresa encargada del reparto de suscripciones de periódico Prensa Libre en las distintas zonas de la capital.

Actualmente, el departamento de reparto trabaja en coordinación con el departamento de operaciones. El departamento de operaciones tiene dentro de sus responsabilidades la creación, modificación o eliminación de rutas de reparto, están constantemente actualizando la cobertura del área de reparto para poder proporcionar en cualquier momento esta información al departamento de suscripciones de Prensa Libre quien la solicita para poder determinar si se cubre o no un área determinada y vender suscripciones. Las rutas están identificadas por códigos. El departamento de operaciones asigna a una persona la cual es la encargada de proporcionar este tipo de información, así mismo si algún cliente en lugar de comunicarse a Prensa Libre para presentar su reclamo, se comunica a Remesa, esta persona está en la capacidad de poder darle seguimiento y resolverlo, ya que Remesa es quien recibe los reclamos los días Domingo y los días festivos o feriados

Existen actualmente, catorce bodegas de reparto : Central, Zona 12, Carretera a El Salvador, La Villa, Los Arcos, Zona 15, Villa Nueva, Trébol, Mixco, Antigua, Norte, Roosevelt ,San Cristóbal y La Florida. En cada bodega existe un promedio de diez rutas, cada una a cargo de un repartidor, cada ruta puede tener de 180 a 500 suscripciones. El supervisor de cada bodega debe estar allí todos los días a las 2:00 a.m. a más tardar para recibir los paquetes de ejemplares de periódico

que Transborsa le lleva, éste debe verificar que los ejemplares sean los que indican las guías (hojas de control de paquetes impresas por el departamento de Despacho en Prensa Libre); asimismo, verifica la hoja de suscripciones (impresa diariamente por la persona encargada en el departamento de Operaciones de Remesa) en la cual se incluye información de altas, bajas de suscripciones o cambios de dirección; además, recibe las hojas de reclamos en la cual se les informa de los reclamos recibidos en cada ruta de esa bodega durante el día anterior especificando comentarios de los clientes para que los tomen en cuenta en las entregas de ese día. Toda esta información es proporcionada al departamento de operaciones por el departamento de Suscripciones, el cual hace un cierre diario a las 16:00 hrs.

Los repartidores de madrugada deben llegar a las bodegas a más tardar a las 3:00 hrs. Al llegar, el supervisor ya ha separado los paquetes correspondientes a cada ruta y sólo queda pendiente de informar a cada uno acerca de las altas, bajas, modificaciones y reclamos de su ruta; toda esta información el supervisor la recibe en original y copia, él retiene la original y traslada la copia a cada repartidor. Luego de verificar la información de cada ruta, los repartidores proceden a colocar cada ejemplar en una bolsa especial para suscripciones y posteriormente las acomoda en su alforja para poder transportarla en su motocicleta. Los repartidores deben salir a entregar las suscripciones de su ruta no más tarde de las 3:45 hrs., ya que la hora límite que Prensa Libre establece para la entrega de las mismas es a las 7:00 hrs.

Si a las 4:00 hrs. algún repartidor no ha llegado a la bodega para recoger sus ejemplares, el supervisor avisa al jefe de reparto para que éste informe al departamento de suscripciones por si algún cliente llama reclamando su ejemplar, se le indica que pronto lo recibirá. De inmediato el supervisor con ayuda del suplente o sólo el suplente, salen a repartir los ejemplares de la “ruta caída” como le llaman cuando un repartidor no se presenta a trabajar. Debido a

que no es un trabajo que realicen diariamente y los cambios que se presentan en cada ruta, el supervisor y el suplente deben repartir conforme el listado proporcionado por suscripciones lo cual hace que la entrega se realice un poco más lenta.

Debido a que algunos clientes no pueden recibir su ejemplar antes de las 7:00 hrs., por ejemplo las empresas privadas, entidades gubernamentales y establecimientos educativos existe el reparto de “prensa tarde” el cual está a cargo de los motoristas que reparten la ruta de reclamos, en un horario de 7:30 a 9:00 hrs. Asimismo, los repartidores de ruta de reclamos tienen a su cargo la entrega de suscripciones del periódico El Quetzalteco, la cual debe realizarse antes de las 11:00 hrs. Este personal tiene asignado un teléfono celular para localizarlos e indicarles los reclamos conforme se vayan recibiendo, disponen de una cantidad determinada de ejemplares en cada bodega para poder entregar los ejemplares faltantes según los reclamos de los clientes. Su jornada de trabajo finaliza generalmente a las 16:00 hrs y deben presentarse en Reparto y Mensajería, S.A., específicamente al departamento de operaciones para entregar el reporte de los reclamos entregados durante el día. El formato utilizado se muestra en la Figura 3.

Figura 3
Reporte de entrega de reclamos



REPORTE DE ENTREGA DE RECLAMOS

FECHA: _____

No.	Hora Recibido	Nombre	Dirección del Reclamo	Hora Entrega	Persona que recibe	Firma	Observaciones
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Avenida Petapa 49-09 Zona 12, PBX 2426-8000, Centroamérica

Fuente: Departamento de Operaciones, Reparto y Mensajería, S.A.

Diariamente se entrega en cada bodega además de los ejemplares propios de suscripciones, una cantidad preestablecida de ejemplares denominados “gratuitos” estos se asignan a los repartidores que tienen dentro de sus rutas algunas zonas rojas o peligrosas, si alguno de ellos tiene inconveniente para que lo dejen continuar con su ruta, por ejemplo: pandillas, a través de regalar uno o dos ejemplares, los dejan continuar sin ningún problema. También se deja en cada bodega otra cantidad preestablecida de ejemplares denominados “reposiciones” los cuales se destinan a la cobertura de reclamos. Por lo general, cada bodega almacena ejemplares de hasta quince días, debido a que algunas veces los clientes reclaman no sólo el ejemplar del día, sino de anteriores también. Cada quincena el supervisor envía los ejemplares acumulados por medio de un vale de retorno de ejemplares o boleta de devolución, como se aprecia en la Figura 4 a continuación.

Figura 4
Boleta o vale de devolución de ejemplares

TRANSBORSA
Transportes Boreales, S.A.

No.

VALE DE RETORNO DE EJEMPLARES

SECTOR:

FECHA DE RECEPCIÓN:

FECHA DE LOS EJEMPLARES:

NUESTRO DIARIO	<input type="text"/>	CANTIDAD	<input type="text"/>
PRENSA LIBRE	<input type="text"/>	CANTIDAD	<input type="text"/>
OTROS	<input type="text"/>	CANTIDAD	<input type="text"/>

RUTA:

NOMBRE DEL PILOTO:

FIRMA:

original
duplicado
triplicado

Fuente: Departamento de Transporte, Transportes Boreales, S.A.

A continuación se muestra, en el cuadro 1, un ejemplo de los ejemplares recibidos el día Lunes, 02 de Abril de 2,007, según lo muestra la “Guía de Bodega y Nota de Insertos Suscripciones”

Cuadro 1
Reclamos recibidos el Lunes, 02 de abril de 2,007

Bodega de Reparto	Número de ejemplares Suscripciones	Número de ejemplares gratuitos	Número de ejemplares para reposición
San Cristóbal	1,896	7	0
Villa Nueva	1,936	9	0
Trébol	3,226	10	15
Mixco	3,674	14	15
La Villa	3,335	11	20
Norte	2,558	11	15
Roosevelt	2,668	10	0
Los Arcos	3,140	9	0
Zona 12	947	4	0
Zona 15	3,695	13	15
Central	3,551	13	0
Carretera a El Salvador	3,021	11	0

Fuente: Departamento de Operaciones, Reparto y Mensajería, S.A.

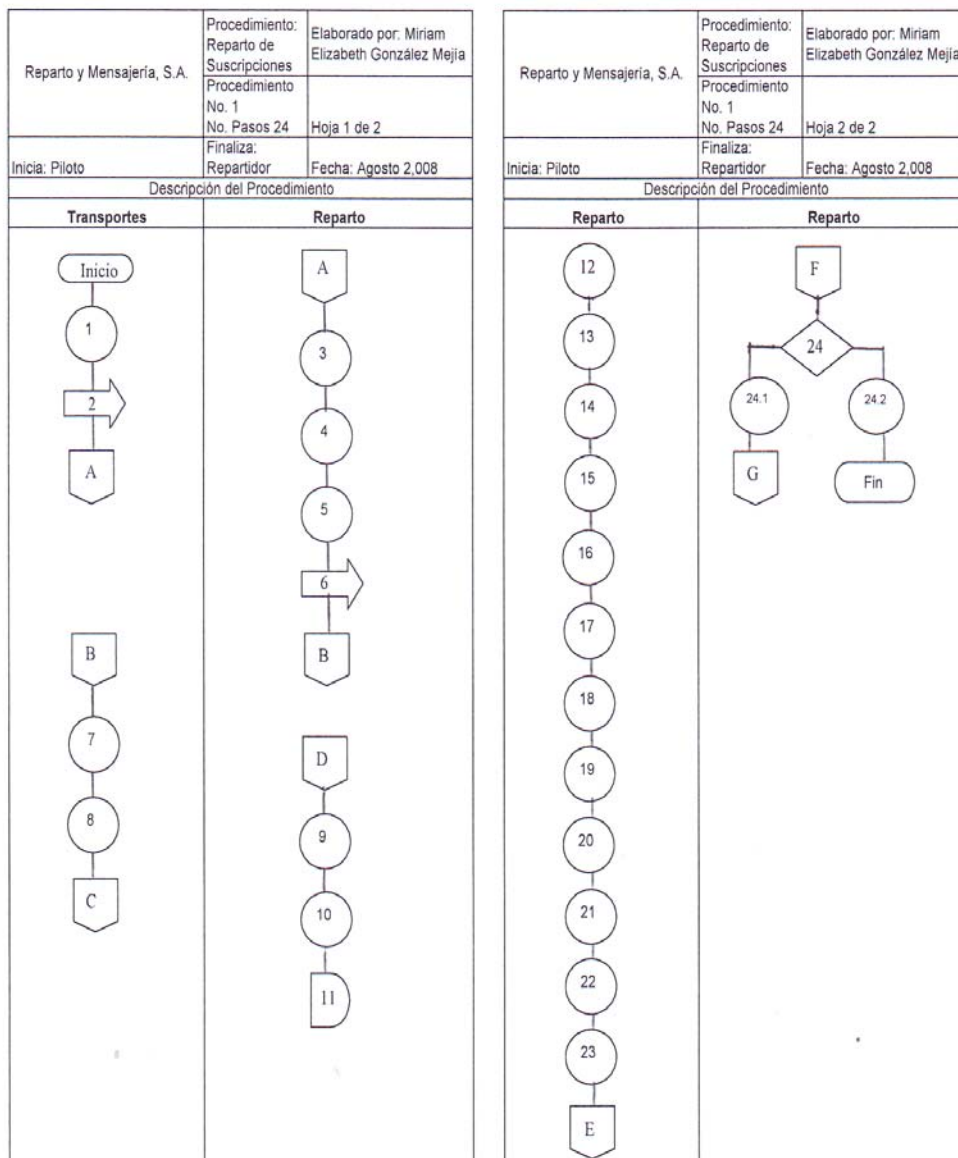
En la Figura 5 se muestra el diagrama de proceso de la secuencia de actividades realizadas en la bodega de reparto, ilustrando el proceso descrito anteriormente.

Figura 5
Diagrama de proceso en bodega de reparto

Reparto y Mensajería, S.A.		Procedimiento: Reparto de Suscripciones	Elaborado por: Miriam Elizabeth González Mejía	
		Procedimiento No. 1 No. Pasos 24	Hoja 1 de 1	
Inicia: Piloto		Finaliza: Repartidor	Fecha: Agosto 2,008	
Descripción del Procedimiento				
Unidad Administrativa	Puesto	Paso No.	Actividad	
Transporte	Piloto	1	Entrega de periódico en la bodega de reparto	
Reparto	Supervisor	2	Traslada la guía de ejemplares (pedido) al supervisor	
		3	Revisa la guía de ejemplares	
		4	Recibe los ejemplares de periódico	
		5	Firma la guía de ejemplares acusando recibo y se queda con una copia	
Transporte	Piloto	6	Entrega la guía de ejemplares firmada al piloto de la panel	
		7	Recibe la guía de ejemplares firmada	
Reparto	Supervisor	8	Se retira de la bodega de reparto	
		9	Separa los ejemplares de periódico por ruta de reparto	
	Repartidor	Repartidor	10	Coloca los paquetes de periódico en el lugar asignado a cada repartidor
			11	Espera a que lleguen los repartidores
			12	Llega a la bodega
			13	Firma la hoja de asistencia
			14	Revisa y cuenta los ejemplares de periódico asignados a su ruta
			15	Informa al repartidor de los reclamos del día anterior, altas y bajas
	Repartidor	Repartidor	16	Entrega listado con la información actualizada al repartidor
			17	Revisa la información del listado
			18	Se sitúa en el lugar asignado para embolsas los ejemplares de periódico
			19	Dobla cada ejemplar verticalmente por la mitad
			20	Coloca cada ejemplar doblado dentro de una bolsa plástica especial
			21	Coloca los ejemplares embosados en el piso
22			Acomoda los ejemplares embosados en su alforja	
Supervisor	Supervisor	23	Se retira de la bodega para iniciar su ruta de reparto	
		24	Si a cierta hora un repartidor no se ha llegado a la bodega, decide qué hacer	
		24.1	Enviar al suplente a repartir los ejemplares de esa ruta	
		24.2	Repartir él mismo los ejemplares de esa ruta	

El proceso se representa también, a continuación, el siguiente diagrama de flujo que muestra la Figura 6.

Figura 6
Diagrama de flujo del proceso en la bodega de reparto



2.4.1 Análisis de la situación actual del área de reparto de la empresa

Se programó visitas de madrugada a cada una de las bodegas de reparto siguiendo la siguiente programación:

- Día 1 Bodega de reparto Antigua
- Día 2 Bodegas de reparto La Villa y Los Arcos
- Día 3 Bodegas de reparto Zona 15 y Central
- Día 4 Bodegas de reparto Trébol, Roosevelt y Florida
- Día 5 Bodega de reparto Villa Nueva
- Día 6 Bodegas de reparto Mixco y San Cristóbal
- Día 7 Bodega de reparto Carretera a El Salvador
- Día 8 Bodega de reparto Zona 12
- Día 9 Bodega de reparto Norte

Se observó que todas las bodegas presentan accesibilidad y también su ubicación facilita la descarga de los ejemplares. Todos los supervisores de bodega estaban presentes al momento de arribar el vehículo tipo panel que llevaba los ejemplares a ser entregados, sólo en dos ocasiones no fue así: una por retraso en la llegada del supervisor (bodega de reparto Trébol) y otro por un permiso especial que se le había concedido al mismo (bodega de reparto Carretera a El Salvador)

Los ejemplares son entregados en cada bodega entre 2:00 y 2:45 hrs., este horario tiende a variar ya que depende directamente de la hora en que finaliza la impresión de los mismos, luego de estos son intercalados, se arman los paquetes de 50 ejemplares cada uno y luego son entregados al vehículo que los transportará a cada bodega. Si el tiraje de periódico termina de imprimirse tarde, la entrega del mismo será también tardía, lo cual traerá como consecuencia un número considerable de reclamos por entrega tarde del mismo a cada suscriptor.

El supervisor recibe los paquetes verificando que estén completos, según la guía de entrega que los acompaña, estos son apilados dentro de la bodega. Luego de que el supervisor firma de conformidad de la recepción del pedido y ha recibido

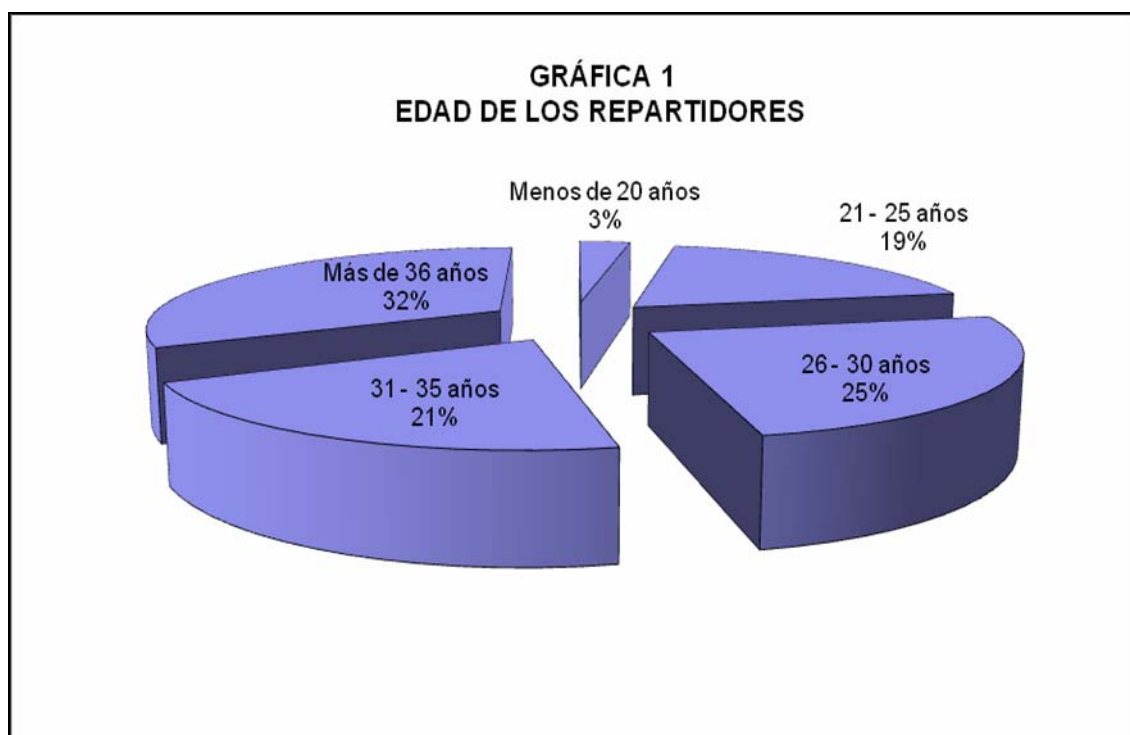
un sobre que contiene el reporte de reclamos, altas y bajas de suscripciones, el vehículo se retira. Cabe mencionar que dependiendo del área de reparto de cada bodega, los paquetes llevan una hoja suelta encima que tiene alguna figura geométrica (Ejemplo: triángulo, círculo y doble rectángulo) la cual indica que ese paquete lleva publicidad distinta la cual debe destinarse a ciertas colonias o zonas exclusivamente (esto se indica también en la guía)

El área de trabajo dentro de los locales de las bodegas de reparto lo constituyen algunos tabloncillos colocados convenientemente sobre unos soportes para formar algunas mesas altas y largas, también reciben comúnmente el nombre de “burritos”. Cada repartidor tiene su espacio asignado, por lo general trabajan tres o cuatro en cada mesa. El supervisor procede a verificar los ejemplares que deben ser asignados a cada repartidor según su ruta y coloca los paquetes en su espacio de trabajo. Al llegar cada repartidor firma en una hoja de asistencia y luego toma algunas bolsas para proceder a colocar sus ejemplares en bolsas especialmente elaboradas para el efecto. Cada repartidor tiene su propia forma de doblar y embolsar ejemplares, siendo algunos más hábiles y rápidos que otros. Doblan e introducen el ejemplar en cada bolsa y las van acomodando sobre la mesa o en el suelo; luego de haber embolsado una cantidad considerable proceden a acomodarlas dentro de sus alforjas en forma vertical. Si su ruta es muy larga, terminan de embolsar sus ejemplares y se van a repartir una parte de su ruta; luego regresan por el complemento. El tiempo de embolsado es de aproximadamente 45 minutos o una hora. Antes de salir a repartir su ruta, cada repartidor es informado por su supervisor de los reclamos del día anterior, así como de las altas y bajas de su ruta. En algunas bodegas, el supervisor también tiene una ruta asignada, en estos casos el auxiliar o suplente se queda en la bodega mientras que todos están repartiendo.

2.4.2 Investigación de campo

Luego de realizar las visitas programadas a cada bodega de reparto, se procedió a la tabulación de los datos recopilados a través de los cuestionarios. Los resultados más relevantes se presentan en las gráficas que se muestran a continuación.

2.4.2.1 Edad de los repartidores



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

Con respecto a la edad de los repartidores, se estableció en el estudio realizado que en un 32.38% es mayor de 36 años; un 24.76% tiene entre 26 y 30 años y un 20.95% tiene entre 31 y 35 años, según muestra la Gráfica 1. Lo anterior muestra la experiencia y varios años al servicio de la empresa que tiene estas personas. Debido al esfuerzo y desgaste que implica el trabajo de madrugada, es

necesario contar con personal que por su edad usualmente es más responsable, ya que los jóvenes podrían tomar ese trabajo como algo informal o temporal y tener una actitud de escasa seriedad y compromiso hacia el mismo.

Conocer las edades en las cuales están comprendidos los colaboradores no es información indispensable pero sí útil. En este caso puede hacerse la relación acerca de que tan dispuestos al cambio pueden estar, debido a que mientras mayor sea el colaborador será más difícil lograr que incorpore nuevos hábitos de trabajo, que acepte sugerencias y no las malinterprete, por ejemplo.

2.4.2.2 Repartidores que tienen otro empleo además de su trabajo de madrugada

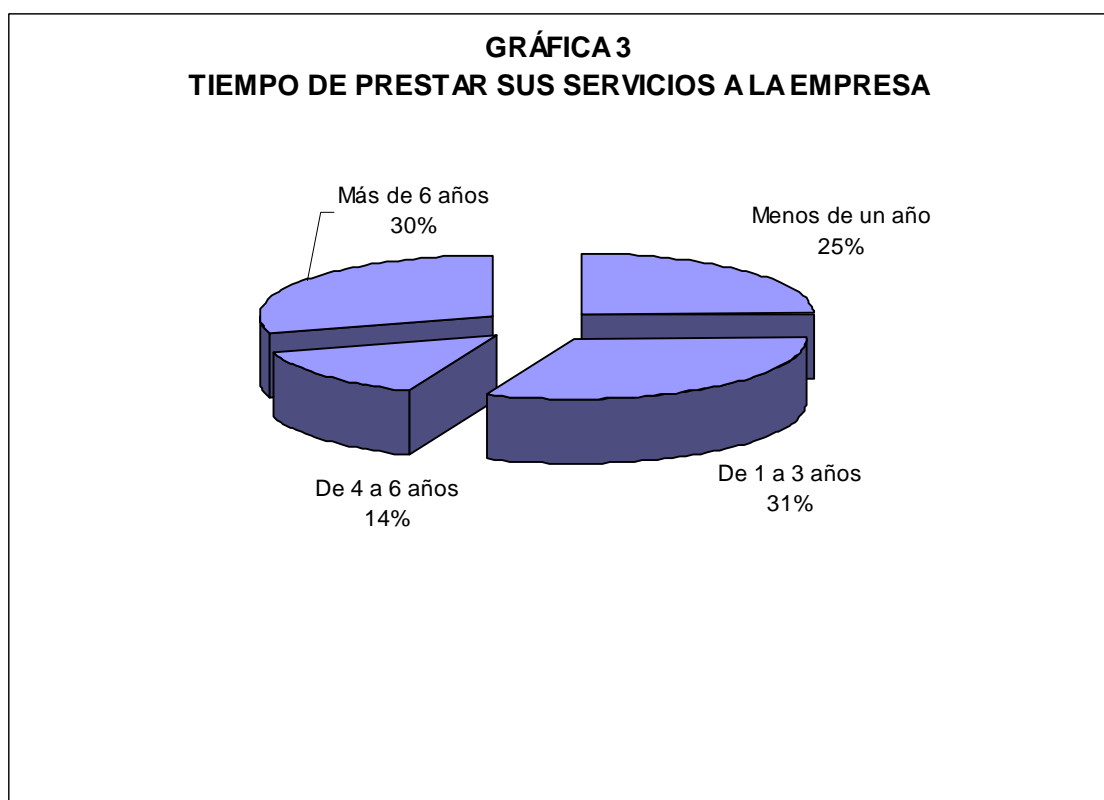


Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

En el estudio realizado, un 78% de los repartidores afirmó que además del trabajo de reparto de suscripciones, tiene un trabajo de tiempo completo durante

el día; un 11.43% tiene un trabajo de medio tiempo y el 10.48% no tiene otro empleo. Puede observarse en la Gráfica 2 que la mayoría considera su trabajo como repartidor de periódico, como la oportunidad de aumentar sus ingresos trabajando en un horario más conveniente para alternarlo con alguna otra ocupación durante el día. Asimismo, al observar que la mayoría tiene otro empleo, puede establecerse el desgaste con el cual podrían estar desempeñando su trabajo de madrugada en determinado momento y esto repercutirá su rendimiento, a pesar de que ellos ya están acostumbrados a ese estilo de vida.

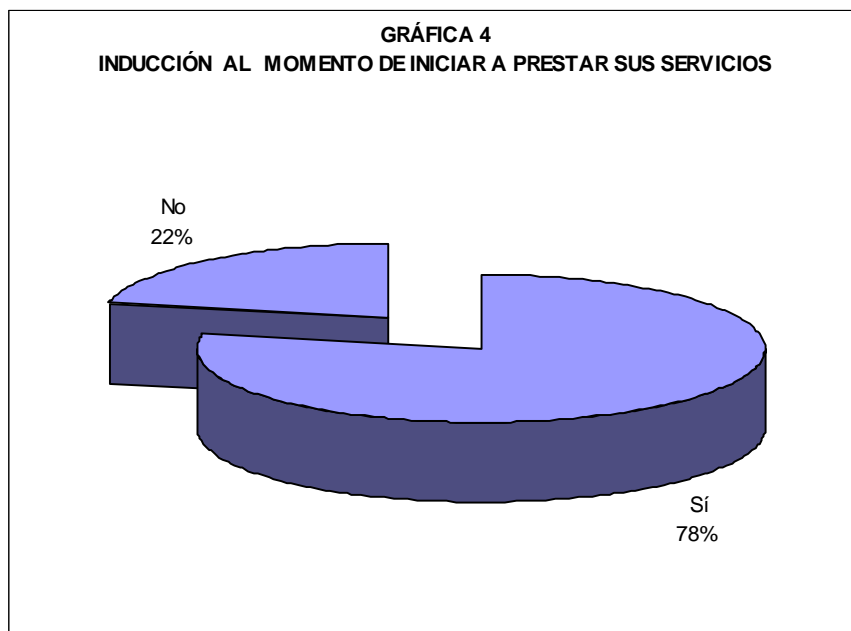
2.4.2.3 Tiempo de prestar sus servicios a la empresa



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

Al observar la Gráfica 3, con respecto al tiempo que han prestado sus servicios a la empresa el 24.76%, menos de un año; el 31.43% respondió que de uno a tres años; el 14.29% de cuatro a seis años y el 29.52% más de seis años. Con lo anterior, puede observarse que más de la mitad del personal de reparto actual tiene más de un año de prestar sus servicios para la empresa, esto implica cierta especialización en su área de trabajo, lo cual puede observarse directamente al presenciar la actividad previa al reparto en cada bodega. Debido a que la mayoría tiene varios años laborando para la empresa, puede considerarse como leales y con mucha más probabilidad de participación en las acciones que se deban tomar para mejorar el servicio. Es mucho más fácil y práctico implementar medidas cuando existe ese ambiente de confianza y familiaridad que los años al servicio de la empresa proporcionan a esta relación laboral.

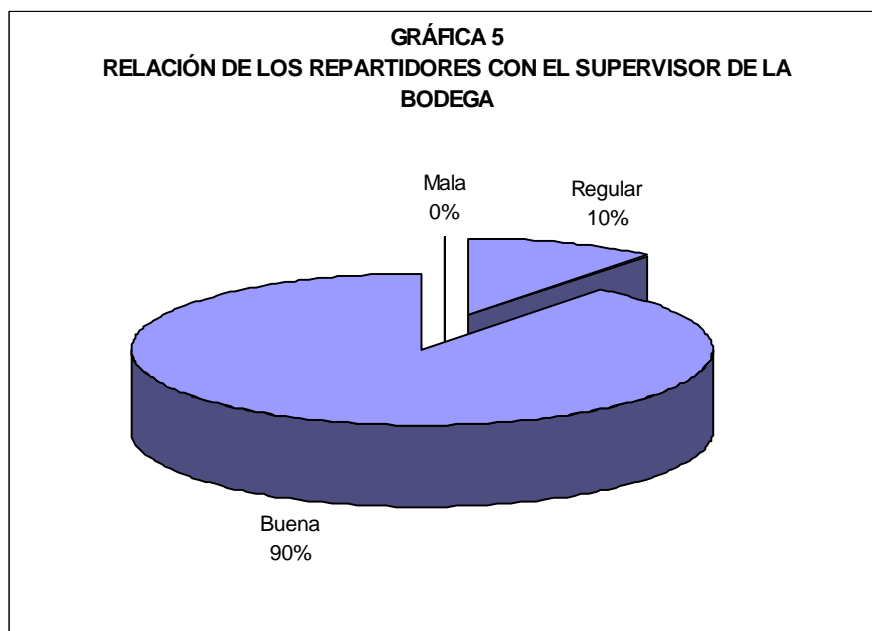
2.4.2.4 Inducción y capacitación



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

En cuanto a la capacitación recibida al inicio de su relación comercial con la empresa, la Gráfica 4 muestra que el 78.10% indicó que la misma fue adecuada y el 21.90% afirmó que no fue así. Debido a que la actividad es básicamente operativa, la misma se aprende mediante la observación y la práctica, la fase de inducción varía de repartidor a repartidor, según el tamaño de la ruta, el sector, habilidad y rapidez para introducir los ejemplares en bolsas o condiciones de la motocicleta. No hay una persona específicamente asignada a la inducción de los nuevos repartidores.

2.4.2.5 Relación de los repartidores con el supervisor de la bodega

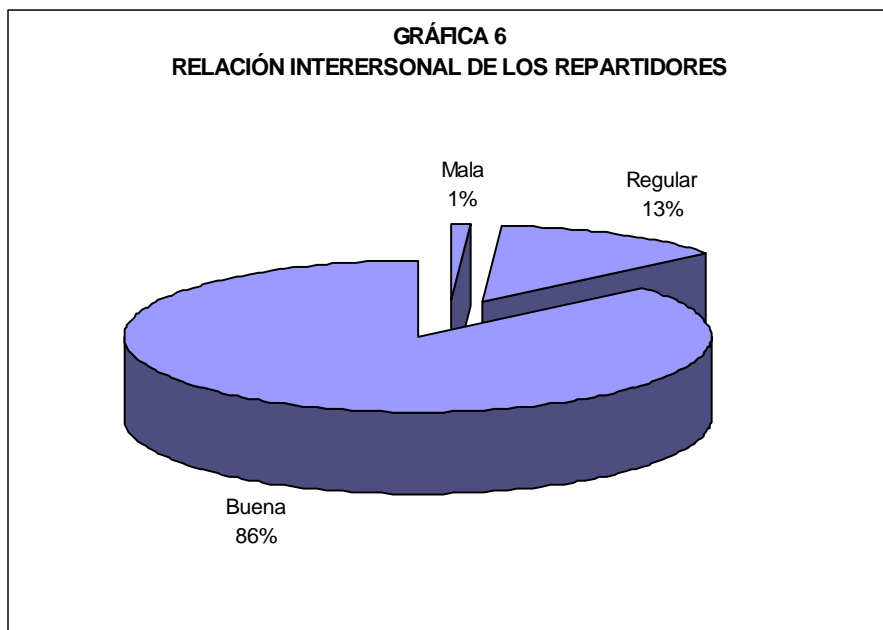


Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

La Gráfica 5 muestra que el 89.52% de los repartidores encuestados asegura que su relación con el supervisor de la bodega es buena y el 10.48% indica que la califica como regular. Debido a las visitas realizadas a las bodegas de reparto y a las observaciones realizadas, puede afirmarse que el ambiente laboral en las

mismas es armónico y amigable. La relación de los supervisores y los repartidores la califican como paternalista.

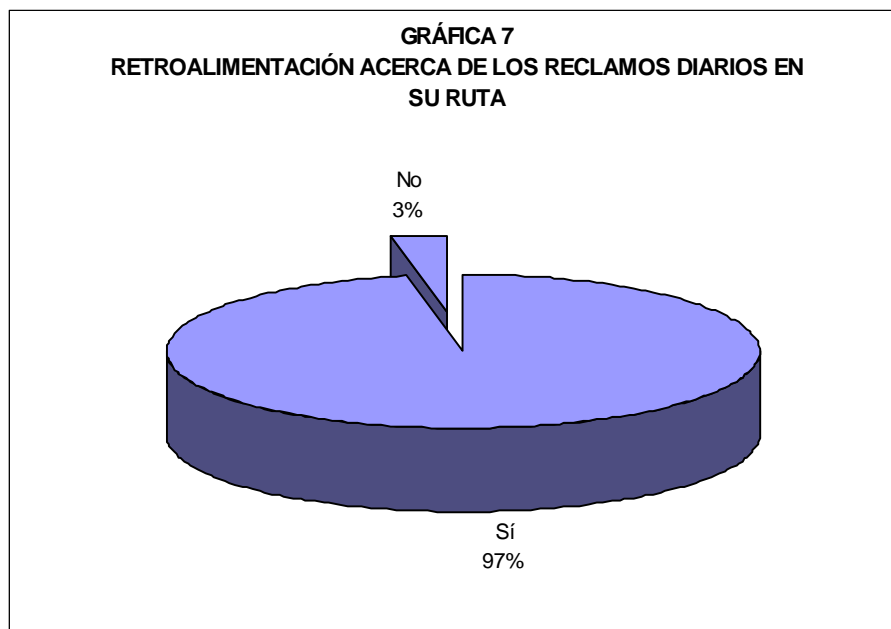
2.4.2.6 Relación interpersonal de los repartidores



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

Con respecto a la calidad de la relación con sus compañeros repartidores, la Gráfica 6 describe que el 85.71% indicó que la misma es buena y el 13.33% la califica como regular. Nuevamente se hace la observación de la buena relación entre los repartidores observada en cada bodega.

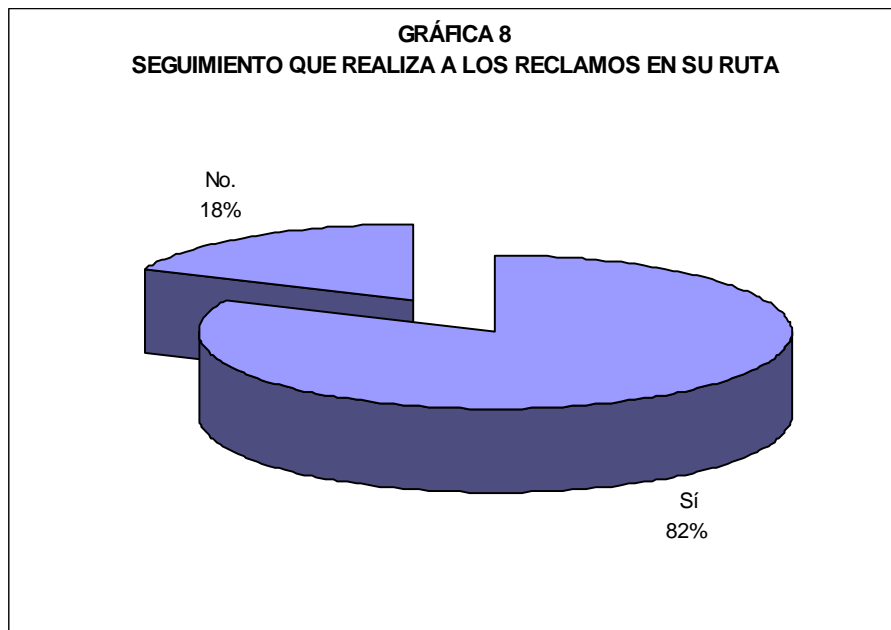
2.4.2.7 Retroalimentación



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

Es importante que a cada repartidor se le informe acerca de la cantidad diaria de reclamos recibidos en su ruta, en la investigación de campo realizada, el 97.14% de los encuestados indicó que sí recibe esta información y el 2.86% indicó que no se le informa de los reclamos obtenidos, según se muestra en la Gráfica 7. Según las observaciones realizadas, es el supervisor de cada bodega el encargado de informar de los reclamos recibidos en cada ruta y efectivamente, así lo hace. El momento en el cual se lo indica depende de cada supervisor, generalmente lo hace antes que llegue el pedido de periódico, conforme van llegando a la bodega los repartidores; de lo contrario, lo hace antes de que cada uno salga a repartir su ruta.

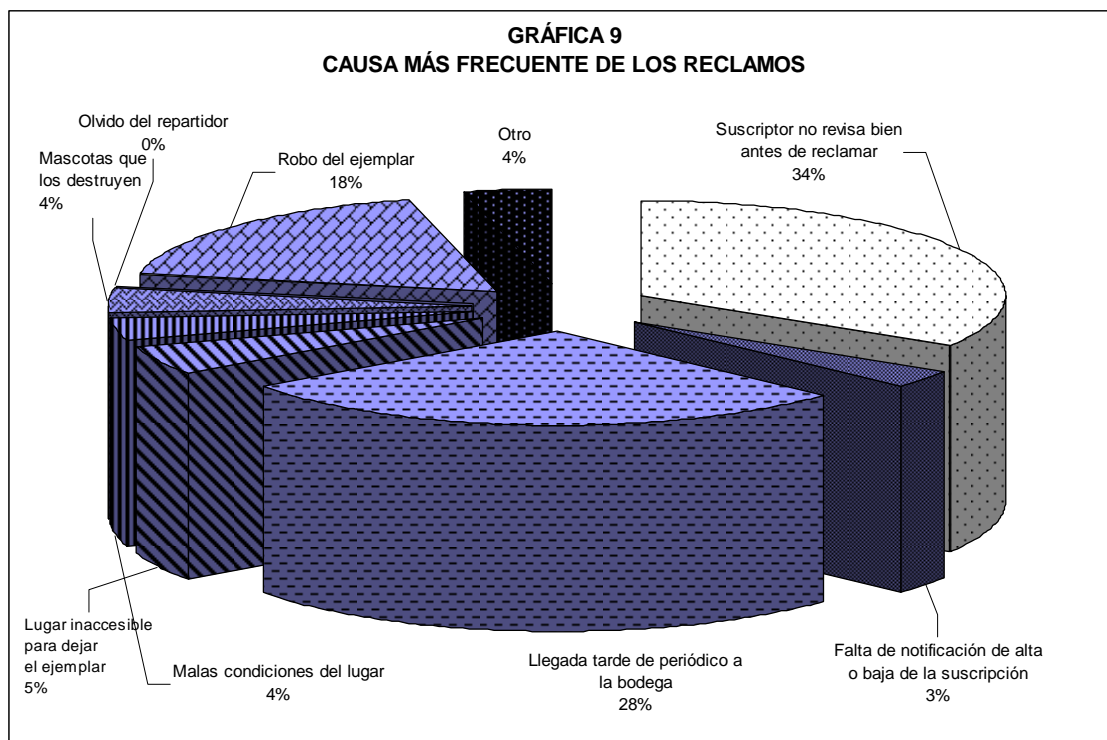
2.4.2.8 Seguimiento personalizado de los reclamos



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

Debido a que existe una ruta creada específicamente para atender los reclamos recibidos durante el día, los repartidores se enteran hasta la madrugada siguiente de los reclamos recibidos el día anterior. En la Gráfica 8, puede observarse que el 81.90% de los repartidores aseguró que sí se toman el tiempo para verificar personalmente el motivo de cada reclamo, ya sea durante su turno de trabajo o en algún momento libre durante el día. Este procedimiento es positivo, ya que ayuda a resolver malos entendidos y demuestra al cliente un genuino interés por mejorar el servicio.

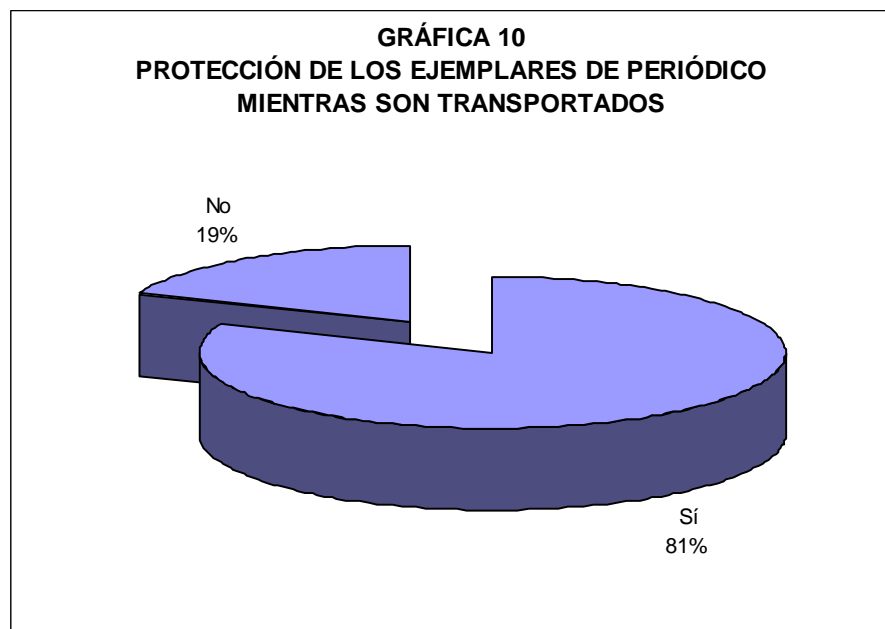
2.4.2.9 Causas de los reclamos



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

La Gráfica 9 muestra que entre las causas más frecuentes de los reclamos según el 34.29% de los repartidores es, en primer lugar, que el cliente no revisa bien antes de reclamar su ejemplar de periódico, muchas veces éste reclama y luego encuentra su ejemplar. El 28.57%, indicó que debido a que a veces los periódicos llegan tarde a la bodega, ellos salen tarde a repartir su ruta y llegan después de la hora en que los clientes salen de sus casas para sus trabajos, lo cual ocasiona muchos reclamos. El 18.10% afirma que otra de las principales causas de reclamos es el robo de ejemplares por vecinos o peatones que se los llevan antes de que el cliente salga a recogerlos, especialmente cuando no hay un buzón o una cerca para que al lanzarlo caiga dentro de la propiedad. Se mencionan otras causas de reclamos como lugares inaccesibles para dejar el ejemplar, información incorrecta o inoportuna de altas y bajas de suscriptores y mascotas que destruyen el ejemplar antes que el suscriptor lo encuentre.

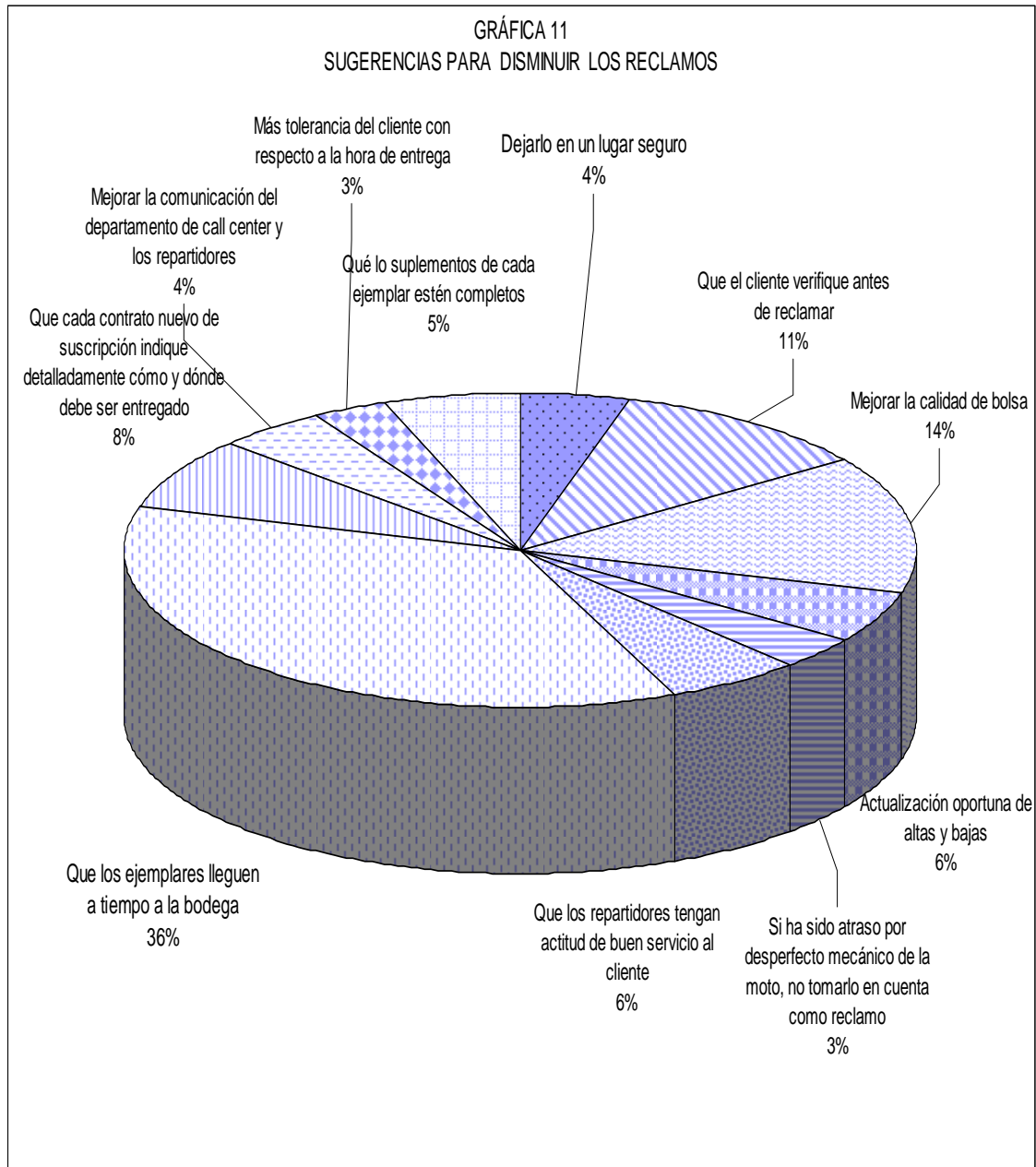
2.4.2.10 Protección de los ejemplares de periódico



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

Tal como se muestra en la Gráfica 10, al preguntar a los repartidores encuestados acerca de su opinión con respecto a la correcta protección de los ejemplares de periódico al ser transportados, se muestra que el 81% considera que sí están debidamente protegidas y el 19% opina lo contrario. Al respecto y según las observaciones realizadas durante la investigación de campo, puede comentarse que el calibre de las bolsas plásticas es aceptable, sin embargo en condiciones de clima severo y al ser lanzados los ejemplares con demasiada fuerza por el repartidor tiende a rasgarse la bolsa, lo cual perjudica la imagen y las condiciones de la presentación del ejemplar al momento de ser recibido por el cliente.

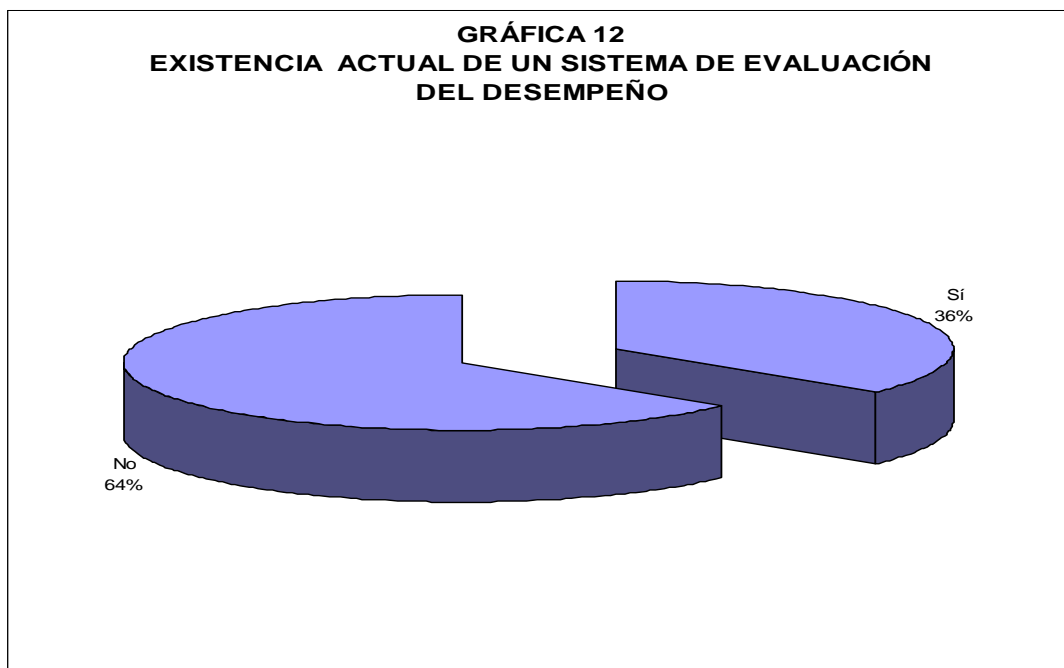
2.4.2.11 Sugerencias de los repartidores para disminuir los reclamos



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007

Debido a la experiencia y conocimiento de los repartidores acerca de la forma y condiciones en que realizan su trabajo, se consideró relevante consultarles acerca de posibles formas para disminuir los reclamos en la entrega de las suscripciones de periódico. Según se muestra en la Gráfica 11, el 36% de los encuestados considera que la puntualidad de la entrega del pedido de periódico a la bodega es el principal factor para mejorar el servicio, el 14% de los encuestados opina que debería mejorarse la calidad de las bolsas utilizadas para empacarlos, el 11% de los encuestados sugiere que el cliente debe colaborar y no llamar para reclamar su ejemplar hasta asegurarse de que efectivamente no lo recibió. Otras sugerencias importantes incluyen opciones como especificar condiciones o aclaraciones de entrega en los nuevos contratos de suscripciones, 8%; que los ejemplares incluyan los suplementos e insertos completos, 5%; que se realice una actualización oportuna de altas y bajas 6%; mejorar la actitud de servicio de los repartidores 6%. Asimismo, se incluyen otras opciones tal como se muestra en la gráfica.

2.4.2.12 Sistema actual de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Año 2,007.

En la Gráfica 12 se observa que al cuestionar a los repartidores acerca de la existencia actual de un sistema formal de evaluación del desempeño, el 64% de los encuestados que sí y el 36%, indicó que no existe actualmente un sistema formal de evaluación. Según la investigación de campo, se observó que ellos reconocen la evaluación del desempeño como la simple retroalimentación diaria que reciben, ya que no son sometidos a pruebas o cuestionarios periódicos para evaluar su rendimiento.

A través de la observación efectuada en las visitas a las bodegas de reparto y la información obtenida por medio del cuestionario, se puede indicar que actualmente no existe un sistema formal de evaluación del desempeño del personal de reparto; sin embargo, sí conceden importancia a la retroalimentación diaria acerca de los reclamos recibidos en cada ruta, de esta manera los

repartidores pueden dar seguimiento a las situaciones que deban corregirse así como sugerir mecanismos para evitar que se presente el reclamo nuevamente.

La inexistencia de un método formal de evaluación del desempeño, sin embargo, no incide directamente en los reclamos. Según la información obtenida, estos se presentan por distintas razones que en su mayoría son ajenas al desempeño de los motoristas repartidores. Las tres principales causas mencionadas por los repartidores son la falta de verificación del suscriptor antes de reclamar, la llegada tarde del pedido de periódico a la bodega de reparto y el robo del ejemplar antes que lo recoja el suscriptor en el lugar indicado. Por lo anterior, se toma como no válida la primera hipótesis planteada en el plan de la presente investigación. En el cuadro 2, puede apreciarse el número mensual de reclamos presentados durante el año 2,007:

Cuadro 2
Reclamos recibidos año 2,007

Bodega	2,007												TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	
CENTRAL	76	69	83	66	72	125	99	109	101	116	101	131	1,148
ZONA 15	106	71	95	76	74	106	162	129	128	122	101	108	1,278
LA VILLA	85	74	64	44	65	69	85	72	62	99	70	49	838
TRÉBOL	109	134	124	101	103	146	147	146	110	104	106	104	1,434
ROOSEVELT	57	76	73	49	62	84	60	94	70	45	53	73	796
ANTIGUA	32	28	28	17	23	28	17	21	28	21	39	16	298
VILLA NUEVA	151	92	61	61	86	134	107	91	73	95	86	93	1,130
NORTE	115	79	62	54	63	111	92	108	131	77	76	57	1,025
SAN CRISTÓBAL	24	36	33	15	26	36	42	47	40	37	60	45	441
ZONA 12	28	30	19	18	23	43	32	26	29	18	29	22	317
CARR SALVADOR	82	49	44	50	57	58	59	46	60	60	58	51	674
ARCOS	47	52	55	56	79	74	176	76	83	74	79	66	917
MIXCO	196	118	131	83	44	58	38	50	45	33	42	34	872
FLORIDA					63	120	221	79	81	71	67	44	746
TOTAL	1,108	908	872	690	840	1,192	1,337	1,094	1,041	972	967	893	11,914

Fuente: Resumen general de reclamos. Departamento de Operaciones Reparto y Mensajería, S.A. Año 2,007

Se pudo establecer que la relación entre los repartidores y de estos con los supervisores de bodega es buena según lo afirmó el 86% de los encuestados, lo cual también contribuye a descartar la primera hipótesis, la cual plateaba que “La causa de los permanentes reclamos en la entrega de suscripciones de periódico, de la escasa interrelación entre los repartidores y sus jefes y de la inexistencia de estímulos a la productividad es la falta de un sistema de evaluación del desempeño”.

La implementación de un sistema de evaluación del desempeño sería beneficiosa ya que propiciaría una mejor y más efectiva comunicación entre los repartidores y sus jefes inmediatos. Es claro que la mayoría de los repartidores tiene la buena disposición para contribuir en la medida de sus posibilidades, a disminuir el número de reclamos en sus rutas de reparto, por lo cual la empresa debe brindarles apoyo de una manera formal para facilitar el trabajo en equipo y lograr los objetivos. Se toma como válida la segunda hipótesis planteada ya que el sistema de evaluación del desempeño sí contribuirá a emprender acciones que redunden en la disminución de los reclamos, pero debe tomarse en cuenta que estos se presentan, en su mayoría, debido a factores ajenos a los repartidores de periódico. Una vez implementado el sistema de evaluación, deberá ser revisado periódicamente; sin embargo, su eficiencia no representa la eliminación de los reclamos, sino la forma de identificar los aspectos a mejorar en el desempeño de los repartidores para que puedan crecer laboralmente y que su relación con sus jefes y compañeros sea adecuada para alcanzar un ambiente agradable y puedan proporcionar información para la toma de decisiones. Según lo anterior, se rechaza la tercera hipótesis planteada porque no hay relación directa entre el número de reclamos en la entrega de suscripciones de periódico y la efectividad o existencia de un sistema de evaluación del desempeño.

Actualmente, los repartidores de periódico consideran que la evaluación de su desempeño se realiza a través de la retroalimentación diaria que reciben acerca

del número de reclamos en su ruta. Sin embargo, esta comunicación no constituye una evaluación formal sino un simple procedimiento de comunicación.

Debido a esto, se propone a la empresa Reparto y Mensajería, S.A. que implemente un sistema de evaluación del desempeño basado inicialmente en el modelo de escalas gráficas por su sencillez de aplicación y debido a que debe formarse la cultura de evaluación dentro de la empresa y lograr involucrar a jefes y subalternos, tal como se explicará en el siguiente capítulo.

El hecho de que la empresa tome medidas e implemente las evaluaciones será sumamente motivador para los repartidores lo cual repercutirá en su desempeño y actitud hacia su trabajo diario. Su trabajo es importante para el crecimiento de la empresa y esta es la forma en que se le expresa que se le valora y se está interesado en verlo mejorar.

CAPITULO III

PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS REPARTIDORES DE SUSCRIPCIONES DE PERIÓDICO EN LA EMPRESA REPARTO Y MENSAJERÍA, S.A.

3.1 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño

3.1.1 Objetivos generales

- Contar con una herramienta que contribuya a integrar los objetivos de recursos humanos y del departamento de reparto para el logro de las metas de la organización. Asimismo, proporcionar al empleado una adecuada y periódica retroalimentación acerca de la ejecución de su trabajo.
- A través de la implementación del sistema se involucrará a los supervisores y jefe de departamento en el mejoramiento y desarrollo de los empleados a su cargo, logrando el crecimiento personal y laboral de estos.

3.1.2 Objetivos específicos

A través del sistema de evaluación del desempeño se creará una herramienta que permita:

- Optimizar el recurso humano, a través del mejoramiento constante de su desempeño
- Establecer criterios para el desarrollo del recurso humano

- Lograr el enriquecimiento del puesto de trabajo a través de capacitaciones
- Mejorar e incentivar la comunicación entre los repartidores y sus jefes inmediatos

3.2 Determinación del método de evaluación del desempeño a utilizar

La propuesta de implementar un sistema de evaluación del desempeño del personal de reparto de suscripciones de periódico surge conforme a los lineamientos teóricos presentados en el capítulo I, los cuales respaldan la investigación de campo realizada utilizando como instrumento el cuestionario y el método de observación, cuyos resultados fueron expuestos en el diagnóstico presentando en el Capítulo II.

Con la aplicación de una evaluación utilizando el método de escalas gráficas de calificación se dará a conocer a los colaboradores una perspectiva de su desempeño más integral, ya que habrá participación del jefe inmediato, del suscriptor y de él mismo. Se considera este método tomando en cuenta la facilidad de su desarrollo y la sencillez de su implementación, los evaluadores requieren escasa capacitación y puede ser aplicado a grandes cantidades de personas.

El propósito de implementar la evaluación es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro próximo. Es necesario que se inicie la cultura de evaluación y esto se logrará con la implementación del método más popular y sencillo de evaluación del desempeño.

3.3 Presentación del sistema de evaluación del desempeño

Por lo general, los empleados en las organizaciones buscan obtener cierta retroalimentación acerca del desempeño en su trabajo y esta tarea es responsabilidad de los jefes inmediatos a cargo. Esta información a su vez es utilizada para la toma de decisiones a nivel jefaturas y gerencial y por supuesto, para introducir mejoras al rendimiento de cada uno. Si las evaluaciones se realizan de manera informal, basadas en el trabajo diario resultan útiles pero insuficientes. A través de un sistema formal de evaluación del desempeño se logrará la identificación de aquellos empleados que exceden las expectativas y de aquellos que necesitan ser reforzados para lograrlo.

Con el objetivo de proporcionar una herramienta que contribuya a la medición y mejoramiento continuo del rendimiento de los repartidores de suscripciones de periódico en las catorce bodegas de reparto, se propone la implementación de la evaluación del desempeño a través de la aplicación del método de escalas gráficas de calificación con la utilización de formatos que han sido diseñados en base a criterios preestablecidos, basados en las competencias que se busca generar en los empleados para poder proporcionar un mejor servicio.

La interrelación entre los repartidores y sus jefes inmediatos mejorará, ya que es necesaria la discusión de los resultados obtenidos y acordar acciones para mejorar el rendimiento.

3.3.1 Etapa de sensibilización

Antes de su implementación, es necesario que el sistema se dé a conocer de forma clara y estratégica en las áreas involucradas de la organización. De esta forma se logrará una participación entusiasta, contribuyendo a la obtención de información verídica y valiosa.

- Debe aclararse la finalidad de llevar a cabo la evaluación, ya que a través de ésta se logrará dar una mejor retroalimentación del desempeño de los repartidores para contribuir a su desarrollo y de la organización misma.
- Indicar en todo momento que la información obtenida será tratada de forma confidencial.
- Eliminar en los repartidores la percepción de que la evaluación se realiza con fines disciplinarios y enfatizar que la finalidad de la misma es mejorar su desempeño individual y grupal.
- Proporcionar la debida capacitación a las personas que participarán en el proceso para que conozcan los instrumentos a utilizar.

3.3.2 Criterios a considerar en la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño utilizando el método de escalas gráficas

- Objetividad: al buscar cualidades que puedan evaluarse, debe seleccionarse aquéllas que mejor describan el desempeño, comportamiento o personalidad del repartidor. Para evitar la influencia de percepciones personales y aprovechar al máximo el proceso realizado.
- Facilidad de aplicación: debido a que la población total de repartidores se encuentra dispersa en veinte bodegas de reparto ubicadas estratégicamente en el perímetro de la ciudad capital, es necesario que las evaluaciones se realicen de tal forma que no implique el traslado físico frecuente del evaluador a cada una de ellas. También debe considerarse la redacción y presentación de los instrumentos a utilizar para que estos sean claros y de fácil comprensión.

- Costo / tiempo: el costo de implementación del sistema de evaluación del desempeño no debe ser elevado, ya que la empresa lo realizará periódicamente en un afán de mejorar el servicio de outsourcing (subcontratación) sin que esto represente un incremento en el cobro a su cliente.

El tiempo en el que se disponga la realización de las evaluaciones debe considerar disponibilidad y carga de trabajo de los repartidores. No debe interrumpir sus actividades, ya que de lo contrario participaran de forma involuntaria y la información que proporcionen estará condicionada a prisas, malestar e inconformidad.

3.3.3 Establecimiento de estándares de desempeño

Es necesario que existan parámetros de comparación para medir los resultados de la evaluación, esto se logra a través del análisis del puesto, descripción y especificación, ya que se debe conocer la naturaleza de éste y los resultados que se espera obtener.

Debido a que se medirá con la evaluación del desempeño es realizar un diagnóstico del rendimiento actual en comparación con el rendimiento deseado, para poder tomar decisiones en cuanto a promociones y capacitaciones, el evaluador debe tener claro cuáles son los resultados mínimos que se considerarán como parte de una evaluación de un desempeño aceptable.

3.3.4 Diseño del instrumento a utilizar en la aplicación del método

Debido a que se pretende medir el rendimiento de los colaboradores desde el punto de vista del colaborador mismo y de su jefe inmediato, se propone la

utilización de dos formularios: el de evaluación realizada por el supervisor de bodega de reparto y el de autoevaluación realizada por el repartidor.

3.3.4.1 Factores a considerar en la evaluación del desempeño de los colaboradores

Los siguientes son los factores a evaluar en los formularios propuestos, tanto para evaluación realizada por el supervisor de la bodega de reparto como la autoevaluación realizada por el repartidor sobre su propio trabajo.

- **Productividad:** se refiere al grado en que el repartidor es capaz de entregar todos los ejemplares de periódico asignados a su ruta en el horario establecido (antes de las 7:00 a.m.) o en el horario que los suscriptores lo han solicitado.
- **Calidad:** el repartidor entrega todos los ejemplares de periódico asignados a su ruta en buenas condiciones de empaque y en el lugar en el cual lo ha solicitado el suscriptor.
- **Conocimiento del trabajo:** habilidades y destrezas que el colaborador adquiere derivado a la experiencia (agilidad al embolsar los ejemplares y colocarlos en la alforja, conocimiento de su ruta, extravíos, hábitos y costumbres de los suscriptores)
- **Cooperación:** se refiere a la disponibilidad del colaborador de mostrar un desempeño más allá del esperado. Está dispuesto a cambiar sus condiciones de trabajo cuando una situación así lo amerite con tal de contribuir a que se ejecute el trabajo sin excepción.
- **Toma de decisiones:** sabe enfrentar situaciones adversas y emergencias con tranquilidad para resolverlas favorablemente.

- Creatividad: muestra interés y capacidad para modificar las condiciones de desempeño de su trabajo para hacerlo más cómodo, práctico, eficaz y eficiente.
- Liderazgo: es el grado en que el colaborador logra sobresalir en el grupo, promoviendo la participación e influyendo positivamente en sus compañeros.
- Puntualidad y asistencia: constancia del colaborador en el trabajo, se presenta diariamente a trabajar y lo hace cumpliendo satisfactoriamente con su horario de trabajo. De esta forma demuestra respecto por sus compañeros, su trabajo, sus superiores y por los suscriptores.
- Planificación y coordinación: se refiere a la forma en que el colaborador se prepara para la ejecución de su trabajo. Contribuye a un mejor rendimiento si éste es ordenado.
- Responsabilidad: es el compromiso moral que el colaborador adquiere con la empresa, con los suscriptores y con él mismo de realizar su trabajo de la mejor forma posible y mostrando un comportamiento correcto y respetuoso en todo momento.

3.3.4.2 Formulario de evaluación (evaluación realizada por el supervisor de la bodega de reparto)

En la Parte I del formulario de evaluación, se presentan los datos generales: nombre del empleado evaluado, identificación de la bodega de reparto y el período que se está evaluando.

En la Parte II se presenta un formulario de doble entrada que muestra los factores de evaluación en las filas y los criterios de calificación en las columnas.

Se evaluará en base a diez factores preestablecidos y cinco posibles criterios de calificación. En la última columna se colocará la calificación de cada factor y al final del cuadro se totalizará. Al final de esa primera parte, se deja un espacio destinado a comentarios generales del evaluador.

En la Parte III del formulario, se menciona los rangos de calificación para asignar una literal que describirá el rendimiento según el resultado (malo, aceptable, bueno, muy bueno y óptimo)

En la Parte IV, se solicita comentarios con respecto a los puntos fuertes identificados del rendimiento del colaborador, las áreas que debe mejorar, una comparación con los resultados de la evaluación anterior y una comparación de los resultados de la evaluación realizada por el supervisor de la bodega de reparto y la auto evaluación del colaborador.

En la Parte V, se solicita al colaborador evaluado que indique si se le fueron explicados los resultados de su evaluación, si está de acuerdo con los mismos y si le parecieron justos, si desea comentarlos con su jefe inmediato, se solicita comentarios finales del evaluador y el repartidor evaluado firma de conformidad.

Por último, en la Parte VI del formulario, se registran los datos del evaluador (nombre, puesto y firma) y del evaluado (nombre, puesto y firma) para darle validez y formalidad a la presentación de los resultados.

A continuación se presenta en la Figura 7, el formato de evaluación del desempeño propuesto, el cual será realizado por el supervisor de la bodega de reparto.

Figura 7

Evaluación del desempeño realizada por el supervisor de bodega de reparto

REPARTO Y MENSAJERÍA, S.A.
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PARTE I

Hoja 1/2

Nombre del empleado evaluado: _____

Bodega de reparto: _____

Período de evaluación: _____

PARTE II

No.	Factores	Malo (2)	Aceptable (4)	Bueno (8)	Óptimo (10)	Calificación
1	Productividad (trabajo en tiempo oportuno)	Nunca entrega los ejemplares en el tiempo oportuno	Algunas veces entrega los ejemplares en el tiempo preciso	Por lo general entrega los ejemplares en el tiempo preciso	Siempre termina de repartir ejemplares en el tiempo preciso	
2	Calidad (esmero en el trabajo)	Necesita supervisión y recibe muchos reclamos	A veces recibe reclamos por entregas incorrectas	Siempre realiza las entregas eficientemente	Supera las expectativas y no requiere supervisión directa	
3	Conocimiento del trabajo (experiencia)	No tiene todavía el conocimiento y experiencia necesaria	Algunas veces se le dificulta realizar su trabajo	Domina bastante el trabajo que realiza	Especialista en el trabajo que realiza	
4	Cooperación (relaciones interpersonales)	Genera conflictos con frecuencia	Tiene diferencias ocasionales con sus compañeros	Contribuye a crear un ambiente agradable	Excelente espíritu de colaboración	
5	Toma de decisiones (resolución de problemas)	No se arriesga y deja a otros decidir que hacer	Consulta antes de tomar una decisión	Por lo general actúa para resolver problemas	Intuitivo y contribuye a la resolución de problemas	
6	Creatividad (capacidad para sugerir e innovar)	Prefiere trabajar como siempre, sin hacer cambios	Sugiere y opina solo si se le consulta	Casi siempre propone nuevas formas de trabajo	Constantemente propone ideas para mejorar o cambiar	
7	Liderazgo	Prefiere que otros dirijan, evita la responsabilidad	Actúa siempre y cuando alguien lo haga primero	Trata de animar a los demás para actuar de cierta forma	Tiene capacidad para dirigir e influir positivamente en los demás	
8	Puntualidad y Asistencia	Se ausenta del trabajo con frecuencia y siempre llega tarde	A veces se ausenta del trabajo o tiene retraso de algunos minutos	Se presenta todos los días a trabajar y normalmente llega a tiempo	Se presenta todos los días a trabajar y cumple con el horario establecido	
9	Planificación y coordinación	Es desordenado en su trabajo	A veces es organizado en su trabajo	Por lo general es organizado en su trabajo	Organizado en su trabajo para evitar contratiempos	
10	Responsabilidad	Siempre está dando excusas por haber incumplido con instrucciones	A veces da excusas por el incumplimiento de las tareas que se le asignan	Por lo general cumple con las actividades que se le asignan	Siempre lleva a cabo las actividades que se le asignan	

Observaciones: _____

PARTE III

Hoja 2/2

Calificación: Según la calificación obtenida, encierre en un círculo la literal que corresponde según los siguientes rangos:

<u>Rangos</u>	<u>Literal</u>	
De 1 a 40 puntos	M	(Malo)
De 41 a 60 puntos	A	(Aceptable)
De 61 a 80 puntos	B	(Bueno)
De 81 a 90 puntos	MB	(Muy Bueno)
De 91 a 100 puntos	O	(Óptimo)

PARTE IV

Resumen: La calificación general del rendimiento del colaborador.

Puntos fuertes:

Áreas en las que debe mejorar:

Progresos logrados según evaluación anterior:

Comparación con resultado de autoevaluación:

PARTE V

Comentarios del colaborador evaluado acerca de los resultados y su explicación. *Por favor complete esta sección con lapicero.*

1. Estoy enterado de los resultados de la evaluación de mi rendimiento y los mismos me han sido explicados.

_____ Fecha: / / 20_____
Firma del repartidor

2. Considero que la evaluación fue: Justa Injusta

3. Le gustaría discutir y comentar los resultados con su jefe inmediato: Si No

Comentarios del colaborador:

Comentarios del evaluador:

PARTE VI

Firmas de conformidad

Nombre del evaluador	_____	Nombre del evaluado	_____
Puesto del evaluador	_____	Puesto del evaluado	_____
Firma del evaluador	_____	Firma del evaluado	_____

3.3.4.3 Formulario de auto evaluación (realizada por el colaborador / repartidor)

Se puede apreciar en la Figura 8, el diseño del formulario de autoevaluación. En la Parte I, se presentan los datos generales: nombre del empleado que se está autoevaluando, identificación de la bodega de reparto y el período que se está evaluando.

En la Parte II se presenta un formulario de doble entrada que muestra los factores de evaluación en las filas y los criterios de calificación en las columnas. Se evaluará en base a diez factores preestablecidos y cinco posibles criterios de calificación. En la última columna se colocará la calificación de cada factor y al final del cuadro se totalizará. Al final de esa primera parte, se deja un espacio destinado a comentarios generales del evaluador.

En la Parte III de este formulario, se menciona los rangos de calificación para asignar una literal que describirá el rendimiento según el resultado (malo, aceptable, bueno, muy bueno y óptimo) y el colaborador coloca su firma y la fecha del día de la autoevaluación.

Figura 8

Autoevaluación realizada por el repartidor

REPARTO Y MENSAJERÍA, S.A.
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
AUTO EVALUACIÓN

PARTE I

Nombre del empleado evaluado: _____
 Bodega de reparto: _____
 Período de evaluación: _____

PARTE II

No.	Factores	Malo (2)	Aceptable (4)	Bueno (8)	Óptimo (10)	Calificación
1	Productividad (trabajo en tiempo oportuno)	Nunca entrega los ejemplares en el tiempo oportuno	Algunas veces entrega los ejemplares en el tiempo preciso	Por lo general entrega los ejemplares en el tiempo preciso	Siempre termina de repartir ejemplares en el tiempo preciso	
2	Calidad (esmero en el trabajo)	Necesita supervisión y recibe muchos reclamos	A veces recibe reclamos por entregas incorrectas	Siempre realiza las entregas eficientemente	Supera las expectativas y no requiere supervisión directa	
3	Conocimiento del trabajo (experiencia)	No tiene todavía el conocimiento y experiencia necesaria	Algunas veces se le dificulta realizar su trabajo	Domina bastante el trabajo que realiza	Especialista en el trabajo que realiza	
4	Cooperación (relaciones interpersonales)	Genera conflictos con frecuencia	Tiene diferencias ocasionales con sus compañeros	Contribuye a crear un ambiente agradable	Excelente espíritu de colaboración	
5	Toma de decisiones (resolución de problemas)	No se atreve a decir a otros decidir que hacer	Consulta antes de tomar una decisión	Por lo general actúa para resolver problemas	Intuitivo y contribuye a la resolución de problemas	
6	Creatividad (capacidad para sugerir e innovar)	Prefiere trabajar como siempre, sin hacer cambios	Sugiere y opina sólo si se le consulta	Casi siempre propone nuevas formas de trabajo	Constantemente propone ideas para mejorar o cambiar	
7	Liderazgo	Prefiere que otros dirijan, evita la responsabilidad	Actúa siempre y cuando alguien lo haga primero	Trata de animar a los demás para actuar de cierta forma	Tiene capacidad para dirigir e influir positivamente en los demás	
8	Puntualidad y Asistencia	Se ausenta del trabajo con frecuencia y siempre llega tarde	A veces se ausenta del trabajo o tiene retraso de algunos minutos	Se presenta todos los días a trabajar y normalmente llega a tiempo	Se presenta todos los días a trabajar y cumple con el horario establecido	
9	Planificación y coordinación	Es desordenado en su trabajo	A veces es organizado en su trabajo	Por lo general es organizado en su trabajo	Organizado en su trabajo para evitar contratiempos	
10	Responsabilidad	Siempre está dando excusas por haber incumplido con instrucciones	A veces da excusas por el incumplimiento de las tareas que se le asignan	Por lo general cumple con las actividades que se le asignan	Siempre lleva a cabo las actividades que se le asignan	

Observaciones: _____

PARTE III

Calificación: Según la calificación obtenida, encierre en un círculo la literal que corresponde según los siguientes rangos:

Rangos	Literal
De 1 a 40 puntos	M (Malo)
De 41 a 60 puntos	A (Aceptable)
De 61 a 80 puntos	B (Bueno)
De 81 a 90 puntos	MB (Muy Bueno)
De 91 a 100 puntos	O (Óptimo)

 Firma del repartidor

Fecha / / 20____

3.3.4.4 Satisfacción de servicio

El formato de la hoja de consulta de la satisfacción de servicio realizada por los asistentes de operaciones en base a información proporcionada por los suscriptores, está integrada por seis preguntas orientadas a determinar cuál fue el rendimiento presentando por el repartidor durante el último mes. Esta evaluación podrá realizarse vía telefónica y no demorará más de cinco minutos y deberá realizarse de forma aleatoria a diez de los suscriptores de las rutas seleccionadas para no incurrir en costos elevados derivados de las llamadas telefónicas.

Tal como puede observarse en la Figura 9, el formato está integrado por la Parte I, que reúne la información de identificación (nombre de la bodega de reparto, código de la ruta que distribuye el repartidor, fecha de la evaluación y período de la evaluación)

La Parte II, está integrada por seis preguntas orientadas a establecer la percepción general del suscriptor acerca del servicio recibido durante el período que se está evaluando. Posiblemente, en esta parte la evaluación se vea afectada por el comportamiento reciente de la entrega de suscripciones y no del período en su totalidad, pero de igual forma contribuirá a definir la calidad de servicio que el suscriptor percibe estar recibiendo.

Figura 9
Satisfacción del servicio

REPARTO Y MENSAJERÍA, S.A.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ENCUESTA TELEFÓNICA AL SUSCRIPTOR

PARTE I

Bodega de reparto:	_____
Código de la ruta:	_____
Fecha:	_____
Periodo de evaluación:	_____

PARTE II

1 ¿Ha recibido diariamente su ejemplar de periódico?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
1.1 Si la respuesta anterior fue "no", ¿Cuántas veces no lo recibió?		
a) Una vez <input type="checkbox"/>	b) Dos veces <input type="checkbox"/>	c) Tres veces o más <input type="checkbox"/>
2 ¿Lo ha recibido a una hora oportuna para usted?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
3 ¿El lugar en donde le dejan su periódico es apropiado?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
4 ¿Ha hecho usted solicitudes especiales con respecto a la entrega de su periódico?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Cuál?	_____	
4.1 Si la respuesta anterior fue "sí", ¿han sido atendidas esas solicitudes?		
	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
5 ¿Ha tenido interacción directa con el señor repartidor durante este último mes?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
5.1 Si la respuesta anterior fue "sí", describa el comportamiento o actitud del señor repartidor.		
a) Cortés	<input type="checkbox"/>	
b) Descortés	<input type="checkbox"/>	
c) Agresivo	<input type="checkbox"/>	
d) Otro _____	<input type="checkbox"/>	
6 ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el servicio?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
6.1 Si la respuesta anterior fue "sí", indique sus sugerencias:		

3.3.5 Ponderación de los factores de evaluación del desempeño

La ponderación de cada factor estará sujeto a cuatro calificaciones: optimo, muy bueno, aceptable y malo. Cada una de estas calificaciones presentará para cada factor una breve descripción en las columnas para facilitar la interpretación de cada una.

Después de seleccionar la calificación para cada uno de los factores de evaluación y anotarla en la última columna, se realizará la suma de las mismas y se anotará en la casilla al final del formulario destinada para el efecto.

3.3.6 Escalas de calificación

Para completar la calificación del rendimiento del colaborador según la evaluación realizada, deberá situarse ésta en alguno de los rangos presentados.

<u>Rangos</u>	<u>Literal</u>	
De 1 a 40 puntos	M	(Malo)
De 41 a 60 puntos	A	(Aceptable)
De 61 a 80 puntos	B	(Bueno)
De 81 a 90 puntos	MB	(Muy Bueno)
De 91 a 100 puntos	O	(Optimo)

- Malo (M): El rendimiento general del colaborador está por debajo de las exigencias. Evidencia al personal que necesita urgentemente participar en algún programa de capacitación y desarrollo de actitudes favorables, o bien, considerar prescindir de sus servicios. (De 1 a 40 puntos)

- Aceptable (A): Representa un rendimiento que está por encima del anterior pero no por mucho. Necesita mejorar muchos aspectos de su desempeño. Requiere constante y permanente supervisión para identificar los signos y áreas que necesita reforzar a través de una capacitación. (De 41 a 60 puntos)
- Bueno (B): Por lo general, presenta un desempeño satisfactorio. Aún así necesita atención ya que tiene áreas que debe mejorar y no se descarta su participación en las capacitaciones, de lo contrario podría disminuir su rendimiento. (De 61 a 80 puntos)
- Muy Bueno (MB): El rendimiento cumple los requisitos y exigencias del puesto la mayor parte del tiempo. Manifiesta un actitud de perseverancia y mejora continua, por lo cual debe motivarse y estimularse constantemente. (De 81 a 90 puntos)
- Óptimo (O): Muestra un rendimiento excepcional en todas las áreas de desempeño por lo cual requiere casi ninguna o ninguna supervisión. Se interesa en la satisfacción de los clientes y en mantener un comportamiento adecuado y cumplir con los requerimientos de su trabajo. (De 91 a 100 puntos)

3.3.7 Establecimiento de responsables de la ejecución del programa de evaluación del desempeño

La implementación del programa de evaluación del desempeño estará a cargo del supervisor de cada bodega de reparto, quién a su vez trasladará el reporte de los resultados obtenidos al jefe de reparto. Por lo general, se cree que este tipo de evaluaciones debe estar a cargo de personal del departamento de recursos humanos, sin embargo, en este caso se cree conveniente que su ejecución se realice en el departamento de reparto, ya que se tiene pleno conocimiento de las

condiciones en las cuales desarrollan sus actividades, la naturaleza de su trabajo y los cambios de ruta o suscriptores.

Las autoevaluaciones estarán a cargo de cada repartidor ya que se pretende determinar la percepción que cada uno tiene de su propio desempeño, de la forma más objetiva posible. Asimismo, deben asumir la responsabilidad de dar seguimiento a las recomendaciones recibidas para mejorar su rendimiento después de la evaluación y propiciar una comunicación efectiva con su jefe inmediato.

La evaluación del cliente (suscriptor) se realizará con la colaboración de los asistentes del departamento de operaciones, quienes atienden los reclamos en la entrega de periódico los fines de semana y días inhábiles. Debido a que ellos manejan una base de datos en la cual se detalla los datos de cada suscriptor y tienen conocimiento de las altas y bajas diarias, podrán comunicarse vía telefónica con ellos para consultarles acerca del desempeño de los repartidores y detallar esta información en los formularios diseñados para el efecto.

Sin embargo, los recursos materiales y financieros necesarios deberán proporcionados por el departamento administrativo y financiero, luego de la autorización correspondiente de la gerencia general.

A continuación se presenta en la Figura 10, la programación de las actividades necesarias para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, en un plan de acción.

Figura 10

Plan de Acción de implementación del sistema de evaluación del desempeño

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO	RESPONSABLE
1. Presentar la propuesta del sistema de evaluación del desempeño	1.1 Reunión con la gerencia general y jefatura de reparto	1.1.1 Aceptación de la propuesta para su implementación	1 día	Consultor, gerente general y jefe de reparto
2. Lograr la sensibilización de los empleados	2.1 Visitas a las bodegas de reparto	2.1.1 Informar a los repartidores de la utilidad de realizar las evaluaciones 2.1.2 Despejar las dudas que puedan presentarse con relación a las evaluaciones	1 semana	Consultor, jefe de reparto, supervisores de reparto, repartidores
3. Identificar a los responsables de las evaluaciones	3.1 Reunión con jefatura de reparto y supervisores de bodegas de reparto	3.1.1 Delegar la responsabilidad de llevar a cabo las evaluaciones 3.1.2 Convertir la evaluación de los repartidores en una atribución permanente de los supervisores de bodega	1 día	Consultor, jefe de reparto, supervisores de bodegas
4. Presentar los instrumentos a utilizar en las evaluaciones	4.1 Reunión con gerencia general y jefatura de reparto	4.1.1 Modificación o aprobación de formato diseñado	1 día	Consultor, gerente general y jefe de reparto
5. Capacitar a los repartidores en el uso de los formatos	5.1 Reunión con jefatura de reparto y supervisores de bodegas de reparto	5.1.1 Conocimiento de los apartados el formato a utilizar 5.1.2 Resolución de dudas con respecto a los factores, escalas, etc.	1 día	Consultor, jefe de reparto, supervisores de reparto, repartidores

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO	RESPONSABLE
6. Asesorar el proceso de evaluación	6.1 Programación de visitas a bodegas de reparto 6.2 Asesoría presencial del proceso	6.1.1 Realización de las evaluaciones y autoevaluaciones 6.2.1 Resolver las dudas que surjan en la realización de las pruebas	1 semana	Consultor, jefe de reparto, supervisores de reparto, repartidores
7. Proporcionar retroalimentación a los repartidores	7.1 Programación de las entrevistas de evaluación	7.1.1 Comunicar a los repartidores los resultados de su evaluación 7.1.2 Discutir los resultados con los repartidores 7.1.3 Conocer los comentarios del repartidor con respecto a sus resultados 7.1.4 Recibir y proporcionar sugerencias para el mejoramiento de los resultados	1 semana	Consultor, jefe de reparto, supervisores de reparto, repartidores
8. Presentar los resultados al jefe de reparto	8.1 Elaboración del reporte general de evaluación por bodega de reparto 8.2 Reunión con la jefatura de reparto y los supervisores de bodegas de reparto	8.1.1 Incorporar de los resultados individuales 8.2.1 Discutir los resultados a la jefatura	1 semana	Consultor, jefe de reparto, supervisores de reparto
9. Definir acciones para mejorar el rendimiento	9.1 Reunión con jefatura de reparto y supervisores de bodega. Según las competencias deficientes sugerir capacitación, rotación, etc.	9.1.1 Lograr desarrollar en el repartidor la competencia deseada	3 días	Consultor, jefe de reparto, supervisores de reparto

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO	RESPONSABLE
10. Presentación de propuestas de medidas para el mejoramiento	10.1 Reunión con gerencia general	10.1.1 Aprobación de actividades que contribuyan al mejoramiento del desempeño de los empleados	1 día	Consultor, gerente general y jefe de reparto
11. Verificar la efectividad de las medidas sugeridas	11.1 Reunión con supervisores de bodegas de reparto 11.2 Pruebas piloto a los repartidores	11.1.1 Conocer si después de haberse implementado las acciones sugeridas, el repartidor ha mejorado su desempeño 11.2.1 Verificar a través de un ensayo si el repartidor ha logrado desarrollar la competencia	3 días	Consultor, supervisores de bodega

3.3.8 Ejemplos de utilización de los formularios de evaluación (prueba piloto)

Como puede observarse en los ejemplos de evaluación que se presentan a continuación, los formularios de evaluación realizada por el supervisor de bodega de reparto y el formulario de autoevaluación, permiten relacionar entre sí los resultados para verificar la compatibilidad existente entre la percepción del desempeño del jefe inmediato superior y la del repartidor.

La figura 11 muestra la evaluación del desempeño realizada a un repartidor de la bodega Norte, en la cual se asignó una calificación de 74 puntos. Según los rangos de calificación que indica la Parte III del formulario, su rendimiento se califica como “bueno” al localizarse en el rango de 61 a 80 puntos. Se identifican los factores de creatividad y liderazgo como los puntos débiles de la evaluación realizada al obtener una calificación de 5 puntos cada uno, la cual se considera como un rendimiento “bueno”; sin embargo, son las áreas que necesitan mejorar el repartidor.

La calificación obtenida en la evaluación realizada por el supervisor de la bodega, es similar a la obtenida en la autoevaluación realizada por el repartidor, como se aprecia en la Figura 12. Con una calificación de 70 puntos, el repartidor define su propio desempeño como “bueno” y considera sus puntos débiles factores como la creatividad y la toma de decisiones.

Se puede identificar las variaciones entre las percepciones de desempeño del período anterior y las del período actual para establecer la efectividad de las medidas implementadas a raíz de la última evaluación.

Además, las observaciones colocadas tanto por el supervisor como por el repartidor, permiten generar la discusión constructiva durante la entrevista de evaluación, en la cual se informa al evaluado acerca de los resultados obtenidos y se acuerdan formas de mejorar el rendimiento. Esta es una oportunidad para que ambos expresen sus ideas y aclaren malos entendidos y así mejorar también la comunicación entre ellos.

A través del formulario de satisfacción que completa el suscriptor, se pueden implementar mejoras al servicio en general y se da seguimiento a la atención proporcionada directamente por el repartidor, como muestran los resultados que presenta la prueba piloto realizada según la Figura 13.

Figura 11

Evaluación del desempeño realizada por el supervisor de bodega de reparto (prueba piloto)

REPARTO Y MENSAJERÍA, S.A.
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PARTE I Hoja 1/2
Nombre del empleado evaluado: José Roberto Méndez Salazar
Bodega de reparto: Norte
Periodo de evaluación: ABR-JUN 2008

PARTE II

No.	Factores	Malo (2)	Aceptable (4)	Bueno (8)	Óptimo (10)	Calificación
1	Productividad (trabajo en tiempo oportuno)	Nunca entrega los ejemplares en el tiempo oportuno	Algunas veces entrega los ejemplares en el tiempo preciso	Por lo general entrega los ejemplares en el tiempo preciso	Siempre termina de repartir ejemplares en el tiempo preciso	8
2	Calidad (esmero en el trabajo)	Necesita supervisión y recibe muchos reclamos	A veces recibe reclamos por entregas incorrectas	Siempre realiza las entregas eficientemente	Supera las expectativas y no requiere supervisión directa	6
3	Conocimiento del trabajo (experiencia)	No tiene todavía el conocimiento y experiencia necesaria	Algunas veces se le dificulta realizar su trabajo	Domina bastante el trabajo que realiza	Especialista en el trabajo que realiza	6
4	Cooperación (relaciones interpersonales)	Genera conflictos con frecuencia	Tiene diferencias ocasionales con sus compañeros	Contribuye a crear un ambiente agradable	Excelente espíritu de colaboración	8
5	Toma de decisiones (resolución de problemas)	No se arriesga y deja a otros decidir que hacer	Consulta antes de tomar una decisión	Por lo general actúa para resolver problemas	Intuitivo y contribuye a la resolución de problemas	8
6	Creatividad (capacidad para sugerir e innovar)	Prefiere trabajar como siempre, sin hacer cambios	Sugiere y opina solo si se le consulta	Casi siempre propone nuevas formas de trabajo	Constantemente propone ideas para mejorar o cambiar	6
7	Liderazgo	Prefiere que otros dirijan, evita la responsabilidad	Actúa siempre y cuando alguien lo haga primero	Trata de animar a los demás para actuar de cierta forma	Tiene capacidad para dirigir e influir positivamente en los demás	6
8	Puntualidad y Asistencia	Se ausenta del trabajo con frecuencia y siempre llega tarde	A veces se ausenta del trabajo o tiene retraso de algunos minutos	Se presenta todos los días a trabajar y normalmente llega a tiempo	Se presenta todos los días a trabajar y cumple con el horario establecido	8
9	Planificación y coordinación	Es desordenado en su trabajo	A veces es organizado en su trabajo	Por lo general es organizado en su trabajo	Organizado en su trabajo para evitar contratiempos	8
10	Responsabilidad	Siempre está dando excusas por haber incumplido con instrucciones	A veces da excusas por el incumplimiento de las tareas que se le asignan	Por lo general cumple con las actividades que se le asignan	Siempre lleva a cabo las actividades que se le asignan	10
74						

Observaciones: no interviene fácilmente en las discusiones grupales para solucionar un problema

PARTE III Hoja 2/2

Calificación: Según la calificación obtenida, encierre en un círculo la literal que corresponde según los siguientes rangos:

Rangos	Literal	
De 1 a 40 puntos	M	(Malo)
De 41 a 60 puntos	A	(Aceptable)
De 61 a 80 puntos	B	(Bueno)
De 81 a 90 puntos	MB	(Muy Bueno)
De 91 a 100 puntos	O	(Óptimo)

PARTE IV

Resumen: La calificación general del rendimiento del colaborador.

Puntos fuertes: productividad, cooperación, puntualidad, responsabilidad

Áreas en las que debe mejorar: Liderazgo y creatividad

Progresos logrados según evaluación anterior: Puntualidad: de una calificación 5 en periodo Ene-Mar 2008 a una calificación 8 en el periodo actual

Comparación con resultado de autoevaluación: La autoevaluación muestra un resultado de 73 pts, por lo cual no hay mucha diferencia. Sin embargo, el repartidor difiere de la percepción del evaluador con respecto al liderazgo ejercido en su trabajo

PARTE V

Comentarios del colaborador evaluado acerca de los resultados y su explicación. *Por favor complete esta sección con lapicero.*

1. Estoy enterado de los resultados de la evaluación de mi rendimiento y los mismos me han sido explicados.

Fecha: 05 / 07 / 2008

Firma del repartidor

2. Considero que la evaluación fue: Justa Injusta

3. Le gustaría discutir y comentar los resultados con su jefe inmediato: Si No

Comentarios del colaborador: no hay mucha oportunidad para dar sugerencias en las discusiones, ya que siempre se presta más atención a los repartidores más antiguos

Comentarios del evaluador: cuando se ha solicitado opiniones, siempre toman la iniciativa los repartidores más antiguos y los demás simplemente los escuchan sin hacer mayor esfuerzo en aportar ideas nuevas a pesar de que posiblemente si las tienen

PARTE VI

Firmas de conformidad

Nombre del evaluador	<u>Luis Fernando Martínez</u>	Nombre del evaluado	<u>José Roberto Méndez Salazar</u>
Puesto del evaluador	<u>Supervisor Bodega Norte</u>	Puesto del evaluado	<u>Repartidor Titular</u>
Firma del evaluador	_____	Firma del evaluado	_____

Figura 12

Autoevaluación realizada por el repartidor (prueba piloto)

REPARTO Y MENSAJERÍA, S.A.
HOJA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
AUTO EVALUACIÓN

PARTE I

Nombre del empleado evaluado: José Roberto Méndez Salazar
 Bodega de reparto: Norte
 Período de evaluación: ABR-JUN 2008

PARTE II

No.	Factores	Malo (2)	Aceptable (4)	Bueno (8)	Óptimo (10)	Calificación
1	Productividad (trabajo en tiempo oportuno)	Nunca entrega los ejemplares en el tiempo oportuno	Algunas veces entrega los ejemplares en el tiempo preciso	Por lo general entrega los ejemplares en el tiempo preciso	Siempre termina de repartir ejemplares en el tiempo preciso	6
2	Calidad (esmero en el trabajo)	Necesita supervisión y recibe muchos reclamos	A veces recibe reclamos por entregas incorrectas	Siempre realiza las entregas eficientemente	Supera las expectativas y no requiere supervisión directa	6
3	Conocimiento del trabajo (experiencia)	No tiene todavía el conocimiento y experiencia necesaria	Algunas veces se le dificulta realizar su trabajo	Domina bastante el trabajo que realiza	Especialista en el trabajo que realiza	8
4	Cooperación (relaciones interpersonales)	Genera conflictos con frecuencia	Tiene diferencias ocasionales con sus compañeros	Contribuye a crear un ambiente agradable	Excelente espíritu de colaboración	6
5	Toma de decisiones (resolución de problemas)	No se arriesga y deja a otros decidir que hacer	Consulta antes de tomar una decisión	Por lo general actúa para resolver problemas	Intuitivo y contribuye a la resolución de problemas	6
6	Creatividad (capacidad para sugerir e innovar)	Prefiero trabajar como siempre, sin hacer cambios	Sugiere y opina solo si se le consulta	Casi siempre propone nuevas formas de trabajo	Constantemente propone ideas para mejorar o cambiar	4
7	Liderazgo	Prefiere que otros dirijan, evita la responsabilidad	Actúa siempre y cuando alguien lo haga primero	Trata de animar a los demás para actuar de cierta forma	Tiene capacidad para dirigir e influir positivamente en los demás	8
8	Puntualidad y Asistencia	Se ausenta del trabajo con frecuencia y siempre llega tarde	A veces se ausenta del trabajo o tiene retraso de algunos minutos	Se presenta todos los días a trabajar y normalmente llega a tiempo	Se presenta todos los días a trabajar y cumple con el horario establecido	8
9	Planificación y coordinación	Es desordenado en su trabajo	A veces es organizado en su trabajo	Por lo general es organizado en su trabajo	Organizado en su trabajo para evitar contratiempos	8
10	Responsabilidad	Siempre está dando excusas por haber incumplido con instrucciones	A veces da excusas por el incumplimiento de las tareas que se le asignan	Por lo general cumple con las actividades que se le asignan	Siempre lleva a cabo las actividades que se le asignan	8
70						

Observaciones: _____

PARTE III

Calificación Según la calificación obtenida, encierre en un círculo la literal que corresponde según los siguientes rangos:

Rangos	Literal
De 1 a 40 puntos	M (Malo)
De 41 a 60 puntos	A (Aceptable)
De 61 a 80 puntos	B (Bueno)
De 81 a 90 puntos	MB (Muy Bueno)
De 91 a 100 puntos	O (Óptimo)

Firma del repartidor _____

Fecha 05 / 07 / 2008

Figura 13

Satisfacción del servicio cliente / suscriptor (prueba piloto)

REPARTO Y MENSAJERÍA, S.A.
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
ENCUESTA TELEFÓNICA AL SUSCRIPTOR

PARTE I

Bodega de reparto:	Norte
Código de la ruta:	1302
Fecha:	07/06/2008
Periodo de evaluación:	Abr-Jun 2008

PARTE II

1 ¿Ha recibido diariamente su ejemplar de periódico? Sí No

1.1 Si la respuesta anterior fue "no", ¿Cuántas veces no lo recibió?

a) Una vez b) Dos veces c) Tres veces o más

2 ¿Lo ha recibido a una hora oportuna para usted? Sí No

3 ¿El lugar en donde le dejan su periódico es apropiado? Sí No

4 ¿Ha hecho usted solicitudes especiales con respecto a la entrega de su periódico?
¿Cuál? lanzar con menos fuerza el ejemplar de periódico, porque a veces cae sobre unas flores del jardín y las maltrata

4.1 Si la respuesta anterior fue "sí", ¿han sido atendidas esas solicitudes? Sí No

5 ¿Ha tenido interacción directa con el señor repartidor durante este último mes? Sí No

5.1 Si la respuesta anterior fue "sí", describa el comportamiento o actitud del señor repartidor.

a) Cortés

b) Descortés

c) Agresivo

d) Otro _____

6 ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el servicio? Sí No

6.1 Si la respuesta anterior fue "sí", indique sus sugerencias:

Mejorar el mantenimiento de la motocicleta porque a veces el motor de la misma es muy ruidoso y en la madrugada molesta a los vecinos

3.3.9 Período de evaluación del desempeño

Se propone a la empresa Reparto y Mensajería, S.A. la evaluación trimestral del rendimiento de sus colaboradores para poder llevar un récord actualizado, por lo cual las evaluaciones deberán realizarse en los meses de Abril, Julio, Octubre, Enero de cada año, debido a que es más conveniente realizar evaluaciones de períodos cortos.

Cada supervisor de bodega de reparto deberá presentar un reporte general del rendimiento evaluado para cada período, el cual se entregará al jefe de reparto para su discusión y presentación a gerencia general, según el formulario que muestra la Figura 14. A partir de esta información se tomarán decisiones como cambios de ruta e incluso de bodega de reparto, reestructuración de rutas o incluso la baja de personal en el caso de que se presente un desempeño deficiente de forma consecutiva.

El formulario de reporte general de evaluación del desempeño consiste en un cuadro de doble entrada que presenta en la primera columna los factores evaluados por el supervisor y en las siguientes columnas se detallan las rutas evaluadas.

Los resultados de las autoevaluaciones podrán utilizarse únicamente como referencia de comparación y apoyo en la entrevista de evaluación, ya que los mismos no serán tomados en cuenta en el reporte general de la bodega a presentarse a gerencia. Es importante saber cuál es la percepción que cada repartidor tiene su comportamiento al desempeñar su trabajo y así poder discutir las diferencias encontradas para poder mejorarlas.

Figura 14

Reporte general de evaluación del desempeño por bodega de reparto

REPORTE GENERAL	REPARTO Y MENSAJERÍA, S.A. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Bodega de Reparto: _____	
Nombre del supervisor: _____	
Fecha o período de evaluación: _____	
Código Ruta	Calificaciones
Evaluación del Supervisor	
Productividad	
Calidad	
Conocimiento	
Cooperación	
Toma de decisiones	
Creatividad	
Liderazgo	
Puntualidad y asistencia	
Planificación y coordinación	
Responsabilidad	
Total evaluación del supervisor	
Código Ruta	Calificaciones
Evaluación del Supervisor	
Productividad	
Calidad	
Conocimiento	
Cooperación	
Toma de decisiones	
Creatividad	
Liderazgo	
Puntualidad y asistencia	
Planificación y coordinación	
Responsabilidad	
Total evaluación del supervisor	
_____ Firma del Supervisor	

3.3.10 Capacitación para la evaluación

La capacitación a los supervisores de bodega se realizará a través de una reunión para darles a conocer los objetivos de las evaluaciones y que se familiaricen con el contenido de los formularios a utilizar, explicando los términos que les sean desconocidos y de qué forma contribuyen a medir y calificar el desempeño de los repartidores de sus bodegas.

Se realizará una reunión semestral antes de realizar las evaluaciones para informar a los repartidores el propósito de las mismas, fecha de evaluación, y criterios a evaluar. Estas reuniones serán presididas por el jefe de reparto quien la programará en una de sus visitas semanales a cada bodega de reparto.

En esta etapa se pretende facilitar el proceso de obtención de información, aclarar las dudas con relación a las evaluaciones que existan para minimizar los errores y que se realicen de una forma consciente y ordenada.

3.3.11 Entrevista de evaluación

Al concluir el período seleccionado para la realización de las evaluaciones del desempeño en las bodegas de reparto de suscripciones, se programa reuniones cortas en las cuales estarán presentes el supervisor de bodega, el jefe de reparto y cada repartidor evaluado. Estas reuniones se realizarán para llevar a cabo la entrevista de evaluación en la cual se informará al repartidor acerca de los resultados obtenidos en sus evaluaciones, acentuando las fortalezas identificadas y discutiendo las debilidades para mejorar el desempeño para el próximo período.

Durante estas entrevistas el repartidor tendrá la oportunidad de sugerir o reclamar, según sea el caso, las observaciones realizadas por su jefe y el suscriptor, lo cual resultará ser enriquecedor tanto para su propio trabajo como

para implementar mejoras al servicio en general que se proporciona como empresa de reparto de suscripciones de periódico.

3.3.12 Costos de la evaluación

Debido a que se realizará una fase de sensibilización para exponer los beneficios de la evaluación periódica como una forma de mejorar el rendimiento, los repartidores no tendrán inconveniente para acudir a la bodega de reparto una hora antes de lo establecido el día de la evaluación, esto no implicará el pago de horas extra.

Con respecto a la evaluación de los clientes, el costo se determinará por la duración de las llamadas telefónicas realizadas y la asignación de una persona específica del departamento de operaciones por determinados días de forma trimestral.

Tanto las evaluaciones del supervisor, autoevaluaciones y evaluaciones del suscriptor implicarán costo en cuanto a impresión de los formularios de evaluación y reportes al jefe de reparto y gerencia general.

El sistema de evaluación del desempeño no representa una actividad por la cual deba incurrirse en el pago de horas extra al personal, sino debe incorporarse a las atribuciones de los supervisores de bodega de reparto y de los repartidores de suscripciones de periódico.

La Figura 15, muestra la estimación de los costos en que se incurrirá por concepto de impresión de los formularios a utilizar y las llamadas telefónicas.

Figura 15
Estimación de costos de evaluación

Actividad	Costos por evaluación	
	Costo x hoja	Costo Total
Impresión de 120 formularios de evaluación (supervisor)	0.15	36.00
impresión de 120 formularios de autoevaluación	0.15	18.00
Impresión de 1,200 formularios evaluación del suscriptor	0.15	180.00
Impresión 14 reportes generales por bodega	0.15	2.10
	Sub total	236.10
	Costo	
Asesoría de consultor recursos humanos p/revisión sistema	Q.200.00 x hora	3,200.00
Asesoría de consultor recursos humanos p/sensibilización	Q.200.00 x hora	1,600.00
Llamadas telefónicas a suscriptores (1,200)	Q.0.38 x min	2,280.00
Salario asistente de operaciones	Q.0.33 x min	1,980.00
	Sub total	9,060.00
	TOTAL	9,296.10

3.3.13 Manual de evaluación del desempeño

Para conocer aspectos generales del proceso de evaluación y facilitar la comprensión de estos por parte del personal de las bodegas de reparto, a continuación se presenta una propuesta del manual de evaluación del desempeño.

I. PRESENTACIÓN

A pesar de que la existencia de reclamos en la entrega de suscripciones de periódico no depende directamente del desempeño de los repartidores, la empresa considera que a través de la evaluación periódica del desempeño de los repartidores puede lograrse la formación de competencias (conocimientos, valores, comportamientos, actitudes) necesarias para proporcionar un mejor servicio al suscriptor y disminuir considerablemente los reclamos que son responsabilidad directa de nuestros colaboradores.

II. OBJETIVO GENERAL

Guiar a los supervisores de bodega y repartidores en el proceso de evaluación conscientes de que la retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional que contribuye al desarrollo del individuo y de la empresa.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el potencial de desarrollo de los empleados para estimular sus deseos de superación.
- Contribuir a determinar y corregir deficiencias individuales en el trabajo.
- Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas a través de una comunicación positiva y productiva entre jefes y subalternos.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

IV. METODOLOGÍA

A través de la aplicación del método denominado "Escalas Gráficas" y la utilización de formatos diseñados para el efecto, se evaluarán factores predeterminados que se considera son importantes para el desempeño de sus labores a los cuales se les otorga una ponderación individual que luego integrará una calificación final.

V. CICLO DE EVALUACIÓN

Las evaluaciones se realizarán de forma trimestral, específicamente en la primera semana de los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año. Las fechas exactas de las evaluaciones deberán establecerse en la programación anual de actividades del Departamento de Reparto e informarse con por lo menos dos días hábiles de anticipación a los repartidores.

VI. PARTICIPANTES DE LA EVALUACIÓN

Los supervisores de cada bodega de reparto serán los encargados de evaluar a cada repartidor y además, cada repartidor deberá realizar una autoevaluación de su desempeño.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

VII. FACTORES DE EVALUACIÓN

A continuación se describe brevemente los factores que se evaluarán en el desempeño de cada repartidor:

- **Productividad:** se refiere al grado en que el repartidor es capaz de entregar todos los ejemplares de periódico asignados a su ruta en el horario establecido (antes de las 7:00 a.m.) o en el horario que los suscriptores lo han solicitado.
- **Calidad:** el repartidor entrega todos los ejemplares de periódico asignados a su ruta en buenas condiciones de empaque y en el lugar en el cual lo ha solicitado el suscriptor.
- **Conocimiento del trabajo:** habilidades y destrezas que el colaborador adquiere derivado a la experiencia (agilidad al embolsar los ejemplares y colocarlos en la alforja, conocimiento de su ruta, extravíos, hábitos y costumbres de los suscriptores)
- **Cooperación:** se refiere a la disponibilidad del colaborador de mostrar un desempeño más allá del esperado. Está dispuesto a cambiar sus condiciones de trabajo cuando una situación así lo amerite con tal de contribuir a que se ejecute el trabajo sin excepción.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

- Toma de decisiones: sabe enfrentar situaciones adversas y emergencias con tranquilidad para resolverlas favorablemente.
- Creatividad: muestra interés y capacidad para modificar las condiciones de desempeño de su trabajo para hacerlo más cómodo, práctico, eficaz y eficiente.
- Liderazgo: es el grado en que el colaborador logra sobresalir en el grupo, promoviendo la participación e influyendo positivamente en sus compañeros.
- Puntualidad y asistencia: constancia del colaborador en el trabajo, se presenta diariamente a trabajar y lo hace cumpliendo satisfactoriamente con su horario de trabajo. De esta forma demuestra respecto por sus compañeros, su trabajo, sus superiores y por los suscriptores.
- Planificación y coordinación: se refiere a la forma en que el colaborador se prepara para la ejecución de su trabajo. Contribuye a un mejor rendimiento si éste es ordenado.
- Responsabilidad: es el compromiso moral que el colaborador adquiere con la empresa, con los suscriptores y con él mismo de realizar su trabajo de la mejor forma posible y mostrando un comportamiento correcto y respetuoso en todo momento.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

VIII. FORMULARIOS DE EVALUACIÓN

8.1 FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL SUPERVISOR

El formulario de evaluación está integrado por cinco partes. En la primera parte deberá completar los datos del repartidor que está evaluando. En la segunda parte encontrará los diez factores a evaluar, listados en la segunda columna del cuadro. En las siguientes columnas observará las cinco posibles calificaciones que podrá asignar al desempeño del repartidor según el factor que esté evaluando y colocarla en la columna en blanco asignada para las calificaciones, al final de la cual deberá colocar la sumatoria de las calificaciones asignadas. Asimismo, podrá colocar las observaciones que considere pertinentes en el espacio asignado para el efecto al final de la primera hoja de la evaluación.

En la tercera parte de la evaluación, seleccione la literal que corresponda según el rango en que se encuentre la calificación total concedida al repartidor. En la cuarta parte, deberá indicar cuáles son los puntos fuertes, áreas en que debe mejorar según su criterio, hacer una comparación con relación a los resultados obtenidos en la última evaluación realizada y hacer un comentario según el resultado de la autoevaluación del repartidor,

En la quinta parte, deberá completar la información, según los resultados de la entrevista de evaluación.

En la sexta y última parte del formulario deberá colocar su nombre, puesto y firmar; también deberá hacer lo mismo el repartidor que fue evaluado,

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

8.2 FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN DEL REPARTIDOR

El formulario de evaluación está integrado por tres partes. En la primera parte deberá colocar sus datos personales. En la segunda parte encontrará los diez factores a evaluar, listados en la segunda columna del cuadro. En las siguientes columnas observará las cinco posibles calificaciones que podrá asignar al su desempeño según el factor que esté evaluando y colocarla en la columna en blanco asignada para las calificaciones, al final de la cual deberá colocar la sumatoria de las calificaciones asignadas. Asimismo, podrá colocar las observaciones que considere pertinentes en el espacio asignado para el efecto al final de la hoja de la evaluación.

IX. NIVEL DE DESEMPEÑO

A partir de las calificaciones asignadas a cada factor de evaluación se generará una calificación final que deberá situarse dentro de las siguientes categorías según el rango en que se encuentre.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Rango de calificación	Literal	Categoría	Definición
1 – 40 puntos	M	Malo	Desempeño por debajo del esperado
41 – 60 puntos	A	Aceptable	Desempeño ligeramente por debajo de lo esperado
61 – 80 puntos	B	Bueno	Desempeño mínimo esperado
81 – 90 puntos	MB	Muy Bueno	Desempeño que supera el mínimo esperado
91 – 100 puntos	O	Óptimo	Desempeño excepcional

Desempeño malo (M) Desempeño por debajo del esperado. Este colaborador no ha desarrollado las competencias que la empresa considera indispensables para la prestación de un buen servicio al cliente y por lo tanto, lograr un buen desempeño.

Desempeño aceptable (A) Desempeño ligeramente por debajo del esperado. Este colaborador no ha desarrollado la mayoría de las competencias que la empresa considera indispensables para la prestación de un buen servicio al cliente y por lo tanto, lograr un buen desempeño.

Desempeño bueno (B) Desempeño mínimo esperado. Este colaborador ha desarrollado varias de las competencias que la empresa considera indispensables para la prestación de un mejor servicio al cliente.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Desempeño muy bueno (MB) Desempeño que supera el mínimo esperado. Este colaborador presenta la mayoría de las competencias que la empresa requiere para prestar un buen servicio al cliente y se preocupa por seguir desarrollándolas.

Desempeño óptimo (O) Desempeño excepcional que excede las expectativas del evaluador, ya que manifiesta todas las competencias necesarias para prestar un servicio de calidad al cliente.

X. ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

Durante la entrevista de evaluación el supervisor de la bodega deberá explicar al repartidor aspectos que haya observado para ejemplificar la carencia de las competencias y así justificar la calificación otorgada. Debe hacer referencia también a los puntos fuertes y débiles mencionados en la parte IV del formato de evaluación; así como las áreas en las cuales debe mejorar. También debe hacer referencia al progreso o retroceso en comparación a los resultados de la evaluación anterior y a los obtenidos en la autoevaluación. El repartidor deberá dejar constancia de que la información correspondiente a los resultados de su evaluación le fue proporcionada a través de su firma en la parte V del formato de evaluación, en la cual también se registran los comentarios finales de éste y del evaluador.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

XI. REPORTE GENERAL DE EVALUACIÓN

Al finalizar las evaluaciones de todos los repartidores a su cargo, deberá completar el formulario de "Reporte general de evaluación del desempeño por bodega de reparto". En este formulario, identificará primero la bodega de reparto a la que corresponde, colocará su nombre y el período que se está evaluando.

Este reporte deberá enviarse al jefe de reparto durante los primeros diez días del mes en que se realiza la evaluación (enero, abril, julio y octubre).

Luego, procederá a colocar las calificaciones concedidas a cada repartidor (identificando la ruta de reparto) por cada factor evaluado y finalmente, colocando la calificación total.

Esta información será analizada por el jefe de reparto y comparada con los resultados de las autoevaluaciones y de la medición de la satisfacción de servicio realizada telefónicamente a los suscriptores.

XII. EXPEDIENTE DE EVALUACIÓN

El supervisor de cada bodega de reparto será el responsable de abrir un expediente para cada repartidor en el cual se archivarán las evaluaciones y las notificaciones realizadas por felicitación al buen desempeño, o bien, llamadas de atención. La custodia y discrecionalidad de la información es responsabilidad de los supervisores de reparto y sólo podrán tener acceso a ella los repartidores, el jefe de reparto y la gerencia general.

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

XIII. ACTIVIDADES Y PLAZOS IMPORTANTES

- 13.1 Ciclo de evaluación**
- | | |
|---------|--------------------------------------|
| Ciclo 1 | del 01 de enero al 31 de marzo |
| Ciclo 2 | del 01 de abril al 30 de junio |
| Ciclo 3 | del 01 de julio al 30 de septiembre |
| Ciclo 4 | del 01 de octubre al 31 de diciembre |
- 13.2 Fechas de evaluación**
- | | |
|---------|---------------------------|
| Ciclo 1 | Primera semana de abril |
| Ciclo 2 | Primera semana de julio |
| Ciclo 3 | Primera semana de octubre |
| Ciclo 4 | Primera semana de enero |
- 13.3 Notificación al repartidor** dos días hábiles antes de la evaluación
- 13.4 Entrega de resultados al repartidor** entrevista de evaluación al día siguiente de la evaluación
- 13.5 Inconformidad del repartidor con los resultados de su evaluación**
Debe manifestarse durante la entrevista de evaluación
- 13.6 Reporte general de evaluaciones** debe enviarse al jefe de reparto a más tardar cinco días hábiles después de las evaluaciones
- 13.7 Informe a gerencia general de resultados** durante la reunión de gerencia con jefaturas más próxima después de recibir el reporte general de evaluaciones

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

XIV. RECONOCIMIENTOS Y SANCIONES

A partir de los resultados de las evaluaciones se tomarán las medidas según las políticas de incentivos, reconocimientos o sanciones propuestas.

CATEGORÍA	INCENTIVO – RECONOCIMIENTO – SANCIONES
Óptimo	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo en bono anual equivalente 3% del sueldo. • Reconocimiento público en reunión anual realizada en Febrero con entrega de certificado a la excelencia en el desempeño. • Capacitación (psicosocial) costeada por la empresa en instituciones externas equivalente a un seminario o taller al año de un día de duración.
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo en bono anual equivalente 2% del sueldo. • Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño. • Capacitación (psicosocial) costeada en un 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a un seminario o taller al año de un día de duración
Bueno	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación (psicosocial) costeada en 50% por la empresa en instituciones externas equivalente a un seminario o taller al año.
Aceptable	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación (psicosocial) dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño.
Malo	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de la carta de llamado de atención. <p>*Al acumular tres cartas de llamado de atención consecutivas, se considerará el retiro definitivo del repartidor de la empresa.</p>

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

CONCLUSIONES

1. Actualmente no existe un sistema formal de evaluación del desempeño para los repartidores de suscripciones de periódico, ya que no se han determinado criterios de evaluación, periodicidad, responsables y credibilidad en las evaluaciones realizadas que permita su utilización como una herramienta que apoye el mejoramiento continuo del rendimiento de los repartidores de suscripciones de periódico.
2. La empresa cuenta con colaboradores que han prestado sus servicios durante varios años debido a la conveniencia del horario de trabajo; sin embargo, es importante que se sientan valorados y motivados para poder desempeñar su trabajo.
3. La implementación de la evaluación contribuirá a identificar las áreas que cada empleado debe mejorar para incorporar su comportamiento y desempeño que la empresa desea formar y así considerarlos para futuros programas de desarrollo, capacitación, incentivos y según los resultados conceder mejoras salariales.
4. La aplicación de un método de evaluación constituye una herramienta indispensable para formalizar el sistema, ya que a través de sus distintas etapas el repartidor estará involucrado e informado.

RECOMENDACIONES

1. Para realizar una evaluación objetiva del desempeño de los repartidores de suscripciones de periódico, es necesario que se discutan y determinen cuáles son los factores más importantes del puesto que se está evaluando. Conocer las condiciones y características de desempeño del puesto a evaluar, contribuirá a que se evalúe de una forma consciente.
2. El reconocimiento es uno de los factores motivacionales relacionados con la autorrealización y el logro. Proporcionar una adecuada retroalimentación con fundamento en resultados objetivos de las evaluaciones, contribuirá a que el colaborador se esfuerce en superar las debilidades y acentuar las fortalezas identificadas.
3. Toda empresa busca incorporar mejoras continuas en sus procesos para poder conservar su competitividad. La identificación de áreas de oportunidad a través de las evaluaciones representan una contribución importante a la toma de decisiones y desarrollo del personal.
4. Se recomienda a la empresa Reparto y Mensajería, S.A. la implementación de la presente propuesta para iniciar la cultura de evaluación del rendimiento grupal e individual de los repartidores de suscripciones de periódico a través de la aplicación del método de escalas gráficas de evaluación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Balkin, David R., Cardy, Robert L., y Luis R. Gómez-Mejía. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Prentice Hall / Pearson Education. Madrid, España. 2,001 Tercera Edición, 695 páginas.
2. Bohlander, George, Sherman, Arthur, y Scout Snell. **Administración de Recursos Humanos**. International Thomson Editores, México. 1,999. Décimo primera edición, 635 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. McGraw Hill. Bogotá, Colombia. 2,002. Primera Edición, 475 páginas.
4. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Pearson - Prentice Hall, México, 2,001. Octava Edición, 700 páginas.
5. Escritura de constitución de empresa. 1,999. 20 páginas.
6. Koontz, Harold y Heinz Weihrich. **Administración: una perspectiva global**. McGraw Hill. México, 2,000. Décimo primera Edición, 796 páginas.
7. Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall. México, 1,999. Octava Edición, 675 páginas.