

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

**“PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA  
EMPRESA MULTINACIONAL DE MAQUILA DE DATOS, DENOMINADA ACS-  
BPS EN SU SUBSIDIARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**



**TESIS**

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

**POR**

**EDUARDO ANTONIO CHINCHILLA FUNES**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, ENERO DE 2010**

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

<b>DECANO</b>	Lic. José Rolando Secaida Morales
<b>SECRETARIO</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL PRIMERO</b>	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
<b>VOCAL SEGUNDO</b>	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
<b>VOCAL TERCERO</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>VOCAL CUARTO</b>	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
<b>VOCAL QUINTO</b>	P.C. José Antonio Vielman

**EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS:**

Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquin Reyes
Administración – y Finanzas	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Mercadotecnia – y Administración de Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

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

<b>Presidente:</b>	Lic. Eduardo De Jesús Rodríguez López
<b>Secretaria:</b>	Licda. Lorena Ileana Hernández García
<b>Examinadora:</b>	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales

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



Guatemala, 14 de Septiembre de 2009

Lic. José Rolando Secaida Morales  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Su despacho.

Respetable Señor Decano:

En cumplimiento del dictamen emitido por su despacho, con fecha dieciocho de Agosto de dos mil ocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del trabajo de tesis titulado: **"PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA EMPRESA MULTINACIONAL DE MAQUILA DE DATOS, DENOMINADA ACS-BPS EN SU SUBSIDIARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"**, elaborado por el estudiante **EDUARDO ANTONIO CHINCHILLA FUNES** con carné 199923127.

La tesis satisface los requisitos teóricos, metodológicos y propositivos necesarios para un trabajo de investigación de nivel superior, constituyéndose como un aporte valioso para el área de administración de personal, en cuanto presenta una herramienta de aplicación para la realización del proceso de evaluación del desempeño dirigida a minimizar las deficiencias observadas respecto a dicho proceso en una firma multinacional de outsourcing corporativo, con el propósito de contribuir al fortalecimiento del área de gestión de personal de la entidad en cuestión.

Con base en lo anterior, emito dictamen favorable a efecto de que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, y que se realicen los trámites correspondientes previos a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente;

Lic. Rubén Acajabón Pérez  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 12364



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Edificio 8-8  
Ciudad Universitaria. Zona 12  
Guatemala, Centroamérica



**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,**  
**CUATRO DE FEBRERO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.**

Con base al Punto QUINTO, inciso 5.5, del Acta 01-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de enero de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 250-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de noviembre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado “PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA EMPRESA MULTINACIONAL DE MAQUILA DE DATOS, DENOMINADA ACS-BPS EN SU SUBSIDIARIA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”, que para su graduación profesional presentó el estudiante **EDUARDO ANTONIO CHINCHILLA FUNES**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



M-1-71  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



/Ingrid 

## **ACTO QUE DEDICO:**

**A DIOS;** por haberme permitido conocerle y por regalarme su amor y salvación; a su espíritu santo por estar conmigo siempre, haberme alentado a continuar y por levantarme en los momentos de desesperación y angustia en los que parecía más fácil renunciar sin culminar este tan anhelado logro. *Josué 1:9 Mira que te mando que te esfuerces y seas valiente; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en dondequiera que vayas.*

**A mis padres;** Felis Antonio y Maria Magdalena; papá Felis/mamá Elena, los amo con todo el corazón, gracias por el apoyo incondicional y por siempre haber creído en mí. Este éxito es en gran parte de ustedes.

**A mi esposa Alejandra y mis hijos;** Cathy, Isabela y Ferdinand, por haberse atrevido a soñar conmigo y por ser el aliento y la razón de seguir con paso firme hacia adelante. Los amo.

**A mis hermanos;** Henry y Felix, Gracias por las palabras constantes de aliento; los admiro, amo y respeto por la nobleza de su corazón.

**A la Universidad** de San Carlos de Guatemala y la facultad de Ciencias Económicas por acogerme durante mi carrera y desafiarme a crecer académicamente y como ser humano.

**A mi asesor de tesis;** Rubén Acajabón, gracias por tu tiempo y paciencia, sos una persona inspiradora, apasionada por aprender y digna de ser imitada.

**A mis amigos;** Manuel, Oscar, Lili, Karen, Ericka y Nancy; por su apoyo incondicional y compañerismo durante la carrera.

# ÍNDICE GENERAL

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁGINA</u>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
<b>1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>02</b>
1.1.1 Concepto de gestión del talento humano	02
1.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano	03
1.1.3 Procesos de la gestión del talento humano	04
<b>1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>	<b>06</b>
1.2.1 Definición de evaluación del desempeño	07
1.2.2 Importancia de la evaluación del desempeño	07
1.2.3 Evaluación del desempeño como subsistema de la gestión del talento humano	09
1.2.4 Métodos de evaluación del desempeño	12
1.2.5 Fases de la evaluación del desempeño	16
1.2.6 Responsabilidad por la evaluación del desempeño	17
1.2.7 Problemas comunes y consecuencias de no evaluar el desempeño humano	18
1.2.8 Cursos de acción derivados de la evaluación del desempeño	20
1.2.9 Revisión y actualización del proceso de evaluación del desempeño	20
1.2.10 Programa de evaluación del desempeño	21
<b>1.3 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>	<b>23</b>
1.3.1 Importancia del diagnóstico	24
1.3.2 Objetivos del diagnóstico	24
1.3.3 Áreas de análisis del diagnóstico	25
1.3.4 Herramientas utilizadas en el diagnóstico	26
1.3.5 Modelo de diagnóstico para la evaluación del desempeño	27

CAPÍTULO II  
**SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
EN LA EMPRESA ACS-BPS DE GUATEMALA**

<b>2.1 ANTECEDENTES DE ACS-BPS DE GUATEMALA</b>	<b>29</b>
2.1.1 Giro de negocio de la empresa	32
2.1.2 Elementos de planificación administrativa	32
2.1.3 Aspectos legales aplicables a la empresa	35
2.1.4 Estructura organizacional de la empresa	36
<b>2.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ACS-BPS DE GUATEMALA</b>	 <b>38</b>
2.2.1 Metodología de la investigación	38
2.2.2 Perspectiva directiva de la situación actual del proceso de evaluación del desempeño en ACS-BPS de Guatemala	 43
2.2.3 Perspectiva de empleados de la situación actual del proceso de evaluación del desempeño en ACS-BPS de Guatemala	 49
a) Niveles de responsabilidad en el proceso de evaluación del desempeño	 50
b) Participantes del proceso de evaluación del desempeño	51
c) Proceso de evaluación del desempeño	52
d) Método, factores y escalas de evaluación	55
e) Comunicación en el proceso de evaluación	56
f) Documentación del proceso de evaluación	58
g) Capacitación de empleados en el proceso de evaluación	59
h) Resultados actuales del proceso de evaluación	60
i) Satisfacción del empleado con el actual proceso de evaluación	61
j) Planes de acción derivados del actual proceso de evaluación	63
k) Revisión y actualización del proceso de evaluación	64
2.2.4 Análisis y discusión integral de resultados del proceso de evaluación del desempeño	 65
2.2.5 Comprobación de hipótesis y alcance de objetivos	71

CAPÍTULO III  
**PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL  
PROPUESTO PARA ACS-BPS DE GUATEMALA**

<b>3.1</b>	<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS DEL PROGRAMA</b>	74
3.1.1	Presentación del programa	74
3.1.2	Propósito del programa	77
3.1.3	Objetivos del programa	77
	a) General	77
	b) Específicos	77
3.1.4	Beneficios del programa	78
3.1.5	Políticas del programa	79
3.1.6	Responsables y participantes en el programa	80
3.1.7	Comunicación	82
3.1.8	Estrategia de implementación	84
3.1.9	Acoplamiento de empleados al programa	84
<b>3.2</b>	<b>ELEMENTOS ESPECÍFICOS DEL PROCESO DE EVALUACION</b>	85
3.2.1	Especificación del método a utilizar	87
3.2.2	Identificación de áreas y puestos de trabajo	87
3.2.3	Definición de factores de evaluación	89
3.2.4	Definición del proceso de evaluación	94
3.2.5	Capacitación de empleados en el proceso	97
3.2.6	Entrevista de evaluación del desempeño	97
3.2.7	Documentación del proceso de evaluación	98
3.2.8	Registro y comunicación de resultados obtenidos	99
3.2.9	Retroalimentación	99
<b>3.3</b>	<b>SEGUIMIENTO A RESULTADOS DEL PROCESO</b>	100
3.3.1	Definición de planes de acción	102
3.3.2	Encuesta de satisfacción de resultados	105
3.3.3	Informe de resultados de evaluación	108
<b>3.4</b>	<b>REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROGRAMA</b>	108
3.4.1	Evaluación de resultados del programa	109
3.4.2	Verificación de cambios estructurales	111
3.4.3	Actividades de seguimiento, control y continuidad del programa	111
3.4.4	Integración del programa a la planificación estratégica	113

<b>3.5</b>	<b>FACTIBILIDAD DEL PROGRAMA</b>	<b>113</b>
3.5.1	Presupuesto	114
3.5.2	Cronograma de actividades	117
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>118</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>120</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>122</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>124</b>

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>TITULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Los seis procesos de la gestión del talento humano	4
2	Razones para evaluar el desempeño	9
3	Evaluación del desempeño como integradora de las practicas de recursos humanos	11
4	Análisis comparativo de métodos de evaluación del desempeño	15
5	Elementos del Programa de evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	22
6	Datos de la población objeto de estudio, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	41
7	Esquema de comprobación de hipótesis, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	72
8	Esquema de alcance de objetivos, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	73
9	Contenido del Programa de evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	76
10	Responsabilidad y participantes en el Programa de evaluación del desempeño propuesto, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	81
11	Diagrama de comunicación del programa de evaluación del desempeño propuesto, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	83
12	Identificación de áreas y puestos de trabajo, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	88
13	Competencias cardinales, boleta de evaluación sección uno, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	90

14	Metas y objetivos, boleta de evaluación sección dos, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	90
15	Ponderación, boleta de evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	91
16	Proceso de calificación, boleta de evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	91
17	Capacitación de evaluadores, entrevista de evaluación, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	98
18	Actividades de continuidad del Programa, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	112
19	Cronograma de actividades del Programa de evaluación del desempeño propuesto para ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	117

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>TITULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Responsabilidades en el proceso de evaluación, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	50
2	Comunicación del método, factores y escalas de evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	56
3	Ítems comunicados en el proceso de evaluación en ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	57
4	Documentación y capacitación en el proceso en ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	59
5	Formato de plan de acción para la evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	104
6	Presupuesto de implementación del Programa propuesto, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	115
7	Prorratio del presupuesto en implementación del Programa propuesto para ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	116

## ÍNDICE DE GRAFICAS

No.	TITULO	PÁGINA
1	Relación de la evaluación del desempeño con otros subsistemas de gestión del talento humano, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	10
2	Secuencia de la evaluación del desempeño	16
3	Responsabilidad por la evaluación del desempeño	17
4	Errores comunes y consecuencias de una evaluación del desempeño deficiente	19
5	Modelo de diagnóstico de evaluación del desempeño	28
6	Organigrama nominal, empleados objeto de evaluación del desempeño por área, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	37
7	Estrategia de análisis de datos, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	42
8	Conocimiento de participantes en el proceso de evaluación del desempeño, ACS-PS de Guatemala, Febrero 2009	51
9	Diagrama de flujo del actual proceso de evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	53
10	Comunicación del proceso de evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	54
11	Registro de resultados del proceso de evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	58
12	Resultados actuales en la evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	60
13	Satisfacción del actual proceso de evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	62
14	Fases del proceso de evaluación del desempeño propuesto, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	86

15	Diagrama de flujo del evaluación del desempeño propuesto, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	96
16	Proceso de seguimiento a resultados de evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	101
17	Cursos de acción propuestos en la evaluación del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	103
18	Revisión y actualización del Programa de evaluación del desempeño propuesto, ACS-BPS de Guatemala, Marzo 2009	110

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>TITULO</b>	<b>PÁGINA</b>
1	Guía de entrevista a profundidad dirigida al Gerente de Recursos Humanos, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	125
2	Cuestionario de acopio de datos dirigido a empleados evaluados y evaluadores del desempeño, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	131
3	Operacionalización de hipótesis, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	137
4	Resultados de tabulación de datos de aplicación del cuestionario para acopio de datos utilizado, ACS-BPS de Guatemala, Febrero 2009	138

## INTRODUCCIÓN

Ante los incesantes cambios de los factores externos no controlados por las compañías los directivos han comenzado a enfocar sus esfuerzos en desarrollar prácticas y procesos de gestión del talento humano fundamentados en criterios de equidad y justicia, enfocados en desarrollar empleados voluntariamente comprometidos con el alcance de objetivos organizacionales en un ambiente de cooperación e igualdad en todos los niveles jerárquicos de la compañía.

La manera en que las personas actúan, toman decisiones, desarrollan su trabajo, ejecutan sus actividades dentro de la organización, cuidan de los clientes y asumen los negocios de la misma, varía ampliamente de una empresa a otra dependiendo de las políticas y directrices de cada organización respecto de cómo dirigir el talento humano.

De esa forma la dirección que los gerentes realicen de sus colaboradores representa una de las bases estratégicas claves para competir con éxito. De ello deriva la importancia de lograr la alineación voluntaria de los empleados con el marco estratégico de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

En este sentido la gestión del talento humano juega un papel sumamente importante al orientar la administración de los negocios basados en relaciones interpersonales óptimas en todos los niveles y áreas de la organización; además provee lineamientos de gestión de personas considerando a los empleados en todos los niveles como socios activos en el éxito empresarial.

La gestión del talento humano es un proceso dinámico y flexible que integra varias actividades que van desde admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas.

La evaluación del desempeño como parte del proceso de aplicación de personas es fundamental en la gestión del talento humano puesto que esta señalará, debilidades en puntos específicos en cuanto al desempeño de los empleados y sus fortalezas.

Por otro lado, derivado de la interrelación e influencia entre los procesos de gestión del talento humano, la evaluación del desempeño es como un sistema de revisión de los procesos de gestión y orienta derivado del análisis macro de los resultados obtenidos la toma de decisiones enfocadas a mejorar el desempeño individual y consecuentemente el desempeño de la organización a través de una gestión del talento humano óptima en su calidad de ventaja competitiva.

En ACS-BPS de Guatemala, el proceso actual de evaluación del desempeño es un proceso frustrante y carente de credibilidad, además los resultados del proceso son insatisfactorios y poco objetivos; la situación imperante en ACS-BPS de Guatemala tiene como consecuencia un debilitamiento de los procesos de gestión del talento humano.

La causa de esta problemática es la carencia de un programa de evaluación del desempeño eficiente que integre todos los elementos necesarios y que a la vez esté orientado a la obtención y sostenimiento de resultados objetivos y satisfactorios en las pruebas, en virtud de lo cual es recomendable que la compañía defina e implemente acciones concretas encaminadas a fortalecer la evaluación del desempeño y como consecuencia los procesos de gestión del talento humano como aspecto fundamental del sostenimiento actual y futuro de su competitividad.

Por lo anterior, a través del siguiente trabajo de tesis se presenta una propuesta de programa de evaluación del desempeño para ACS-BPS de Guatemala, con el propósito de reforzar el proceso de evaluación y eliminar las deficiencias existentes en el mismo y como consecuencia fortalecer la gestión de personas.

El capítulo I presenta un marco conceptual de evaluación del desempeño y gestión del talento humano, relación e importancia entre esos procesos y su influencia en la competitividad de la organización.

Para determinar la situación actual del proceso de evaluación del desempeño en ACS-BPS de Guatemala se procedió a realizar un diagnóstico basado en la teoría de los autores consultados y el modelo de diagnóstico de proceso de evaluación del desempeño, el cual se presenta en el capítulo II, contiguo se incluye, antecedentes e información relevante de la compañía y la metodología que determinó los lineamientos de la investigación. Se diseñó una guía de entrevista estructurada y un cuestionario de acopio de datos con el objetivo de recabar información puntual y relevante del actual proceso de evaluación del desempeño para determinar las causas de la problemática y fundamentar el diagnóstico. Por último en este capítulo se exponen y discuten los resultados de la investigación de campo y equiparada con la teoría se discuten los resultados.

De acuerdo con los resultados obtenidos se procedió a elaborar la propuesta del programa de evaluación del desempeño para ACS-BPS de Guatemala, que se incluye en el capítulo III.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía que facilitó este estudio.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

“Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas.” (8:1)

Derivado de que las empresas reconocen que sus empleados son la clave del éxito de la misma, estas han comenzando a formular políticas y directrices de gestión del capital humano que; por un lado, se fundamenten en el trato justo y digno de todos sus empleados, y por otro brinden soporte y consigan alinear voluntariamente objetivos individuales con objetivos de la unidad y por último con los objetivos y las estrategias del negocio”. (2:31)

En este marco, donde la gestión del capital humano juega un papel tan trascendental en el éxito de las organizaciones; es donde se desarrolla el presente trabajo de tesis, puesto que sobre la base de la importancia de la gestión del talento humano y de los procesos que la conforman es donde encuentra relevancia la evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos.

El presente capítulo está compuesto por la teoría de que sustenta este trabajo, tanto investigativo como propositivo. El marco teórico está compuesto principalmente por gestión del talento humano, evaluación del desempeño y diagnóstico de gestión del talento humano.

## **1.1 GESTION DEL TALENTO HUMANO**

“El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tienen en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.” (8:4)

Como consecuencia de la relación entre las personas y las organizaciones es imposible separar el éxito de los empleados del éxito de las compañías, puesto que los empleados toman decisiones y actúan en nombre de las organizaciones.

“Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas; sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano.” (8:6)

### **1.1.1 Concepto de gestión del talento humano**

La gestión del capital humano “es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas..., incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (8:9)

Puede decirse también que es el conjunto de políticas y decisiones relacionadas con la dirección que se hace de las personas dentro de las organizaciones,

considerándolas como socios activos y entes pensantes que ocupan una parte fundamental en el alcance de objetivos organizacionales y el éxito empresarial.

### **1.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano**

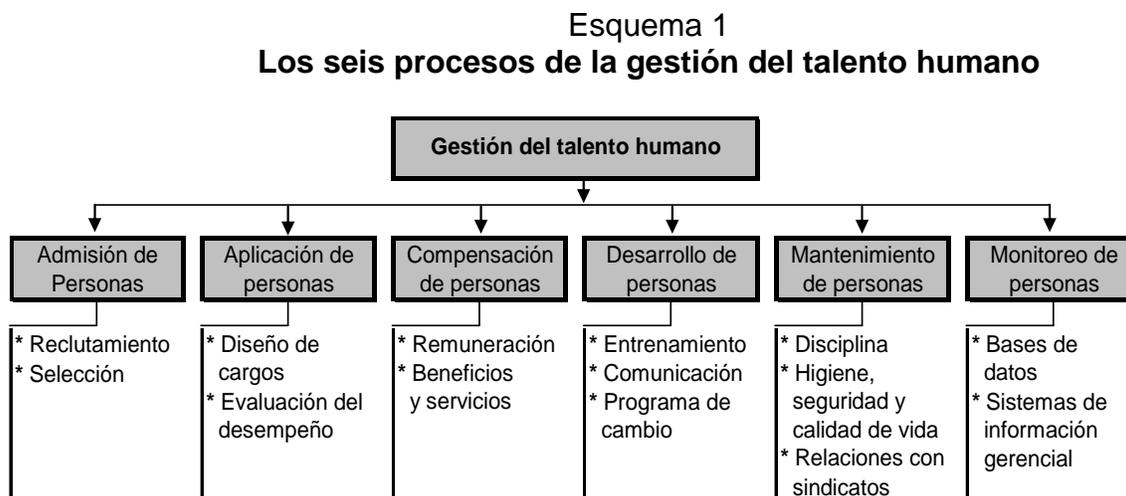
“Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional” (8:10).

Los objetivos que la gestión del talento humano persigue son:

- “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: (CVT)
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.” (8:10-11)

### 1.1.3 Procesos de la gestión del talento humano

La gestión de personas implica seis procesos fundamentales interrelacionados entre sí.



Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, Pág. 13

- a) **Admisión de personas:** comprende las actividades que es necesario desarrollar para incluir nuevos empleados al talento humano de la empresa; la admisión de personas está compuesta por procesos de reclutamiento y selección de empleados.
- b) **Aplicación de personas:** esta fase está enfocada en orientar a los empleados cuando se integran a la compañía, determinar las responsabilidades y obligaciones de los empleados y por último en definir la manera en que se verificará que los empleados estén cumpliendo con las tareas asignadas y desarrollen sus actividades sin contratiempos. Las actividades comprendidas en esta fase son: diseño organizacional, análisis y descripción de cargos, orientación de empleados y por último evaluación del desempeño.

- c) **“Compensación de las personas:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.
- d) **Desarrollo de personas:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración” (6:14)
- e) **Mantenimiento de personas:** conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de proveer a los empleados condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para que desarrollen su trabajo con éxito y que exista un índice de rotación de empleados bajo. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, además de mantenimiento de relaciones sindicales.
- f) **“Evaluación y monitoreo de personas:** procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar sus resultados, incluyen bases de datos y sistemas de información” (8:14)

Los seis procesos anteriores se entrecruzan y se influyen uno a otro. Cada proceso y subsistema de gestión del talento humano tiende a beneficiar o perjudicar a los demás procesos y subsistemas dependiendo de la utilización que se haga de él; si hay algún proceso o subsistema donde existan deficiencias, la gestión del talento humano no será óptima para la organización.

Para efectos de este trabajo de tesis se incluye la gestión del talento humano con el propósito de establecer el marco dentro del cual se va a fundamentar y desarrollar el tema de investigación, además de orientar al lector en la ubicación de la evaluación del desempeño dentro de las practicas de recursos humanos y su importancia como elemento integrador de los procesos de gestión de personas, por tanto, el tema de investigación se abstrae y aborda de forma aislada como sigue a continuación.

## 1.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“La evaluación del desempeño es un tema constante y corriente en nuestras vidas particulares; lo mismo ocurre en las organizaciones que tienen la necesidad de evaluar los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing, la calidad de los productos, la productividad de la empresa, la atención al cliente y, principalmente, cómo es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional.” (8:197)

La importancia de evaluar el desempeño humano radica en que son las personas con su forma de actuar, habilidades, destrezas, capacidades y toma de decisiones, de quienes depende el éxito de las organizaciones; de manera que las empresas evalúan el desempeño de sus empleados para establecer en qué áreas es necesario mejorar el rendimiento de los mismos en pro de desarrollar capital humano óptimo y consecuentemente alcanzar el éxito organizacional y el de sus colaboradores de manera individual.

La evaluación del desempeño es fundamental en la gestión del talento humano, puesto que es la herramienta que comparada contra la descripción de puestos, muestra las discrepancias existentes entre el desempeño esperado y el desempeño real de cada colaborador; señala debilidades y fortalezas en puntos específicos del desempeño; orienta el diseño de planes de capacitación y desarrollo de empleados; es la guía para formular planes de compensación salarial; es un puente de comunicación que abre la posibilidad al superior evaluador y sus colaboradores de escuchar uno del otro qué es lo que se espera en cuanto a desempeño y beneficios.

“En la organización moderna no hay tiempo para remediar un desempeño deficiente o por debajo de la media. El desempeño humano debe ser excelente

en todo momento para que la organización sea competitiva y obtenga resultados en el mundo globalizado de hoy.” (8:197)

### **1.2.1 Definición de evaluación del desempeño**

“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 su potencial de desarrollo... es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio”. (8:198)

También se define como “un medio que permite localizar problemas de... integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización”. (7:357)

Por otro lado, la evaluación del desempeño es un proceso dinámico porque se lleva a cabo en las organizaciones con cierta periodicidad de una manera formal o informal. Adicionalmente la evaluación del desempeño es una técnica y una herramienta administrativa de la cual las organizaciones no pueden prescindir ya que esta indicará hacia donde deben estar enfocados los esfuerzos de la gestión de las personas.

### **1.2.2 Importancia de la evaluación del desempeño**

La importancia de evaluar el desempeño radica en el uso que se hace de la información que se obtiene a través de la evaluación. Con la información que se obtiene de las pruebas es posible tomar decisiones relacionadas con la gestión

del capital humano de la organización en pro del alcance de objetivos de la unidad, de la organización y de los empleados de manera individual, a través de la sinergia de esfuerzos.

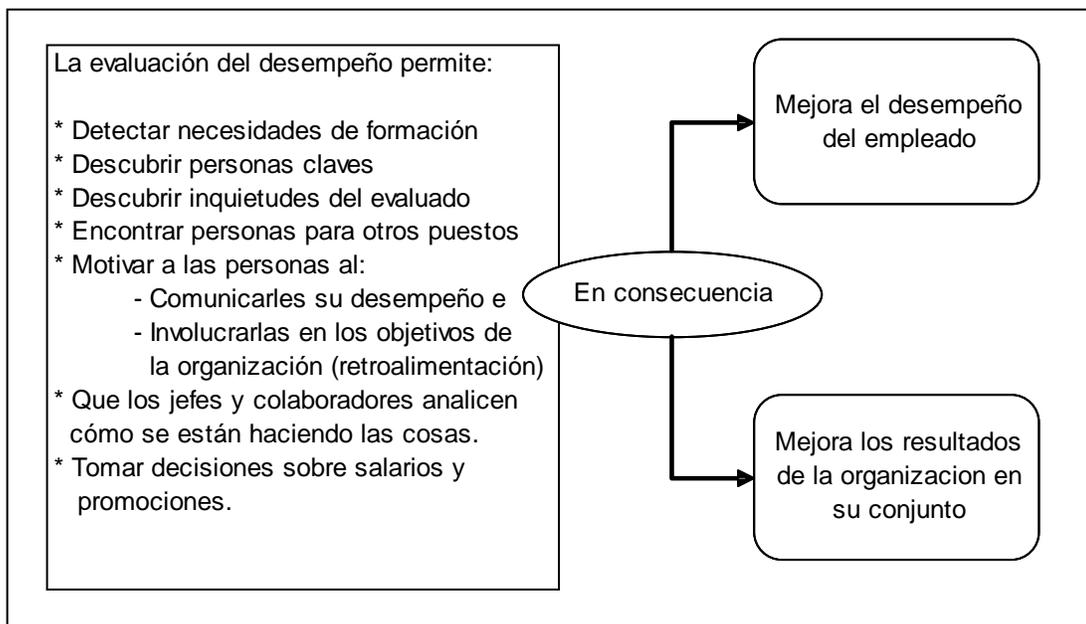
La existencia de la evaluación del desempeño se justifica en todos los beneficios que se obtienen como consecuencia de conocer el desempeño de los empleados.

“Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.” (3:31)

Las principales razones para evaluar el desempeño de los empleados son:

## Esquema 2 Razones para evaluar el desempeño



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### 1.2.3 Evaluación del desempeño como subsistema de la gestión del talento humano

La evaluación del desempeño ésta orientada a alcanzar objetivos de la unidad y de la organización. Por ser la fuente principal en la formulación de planes de compensación salarial, es la herramienta clave para motivar a los empleados a enfocar y orientar sus esfuerzos y actividades individuales al alcance de los objetivos organizacionales, sabiendo que el alcance de sus objetivos individuales está implícito.

Entre las buenas prácticas de gestión del talento humano la evaluación del desempeño es un elemento fundamental y se relaciona con otros subsistemas. “En primer lugar con las descripciones de puestos, ya que no es posible evaluar el desempeño de un colaborador si primero no se definieron las características del puesto que ocupa, se le comunicaron al colaborador los alcances del mismo y,

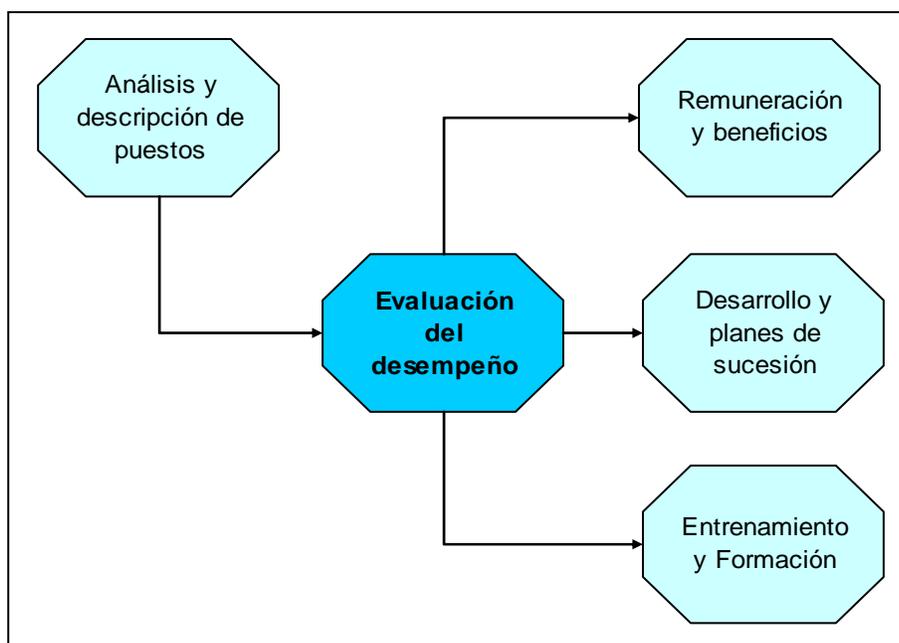
se definieron los objetivos a alcanzar en el año... sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con lo que se espera de ella en el puesto” (2:263)

La descripción técnica de puestos como el sumario de responsabilidades y obligaciones del empleado establecen el marco de desempeño esperado en el cargo, por tanto, la evaluación del desempeño debe estar fundamentalmente desarrollada sobre esa base.

Por otro lado, la evaluación del desempeño también se relaciona con los subsistemas de gestión del talento humano siguientes:

Grafica 1

**Relación de la evaluación del desempeño con otros subsistemas de gestión del talento humano**

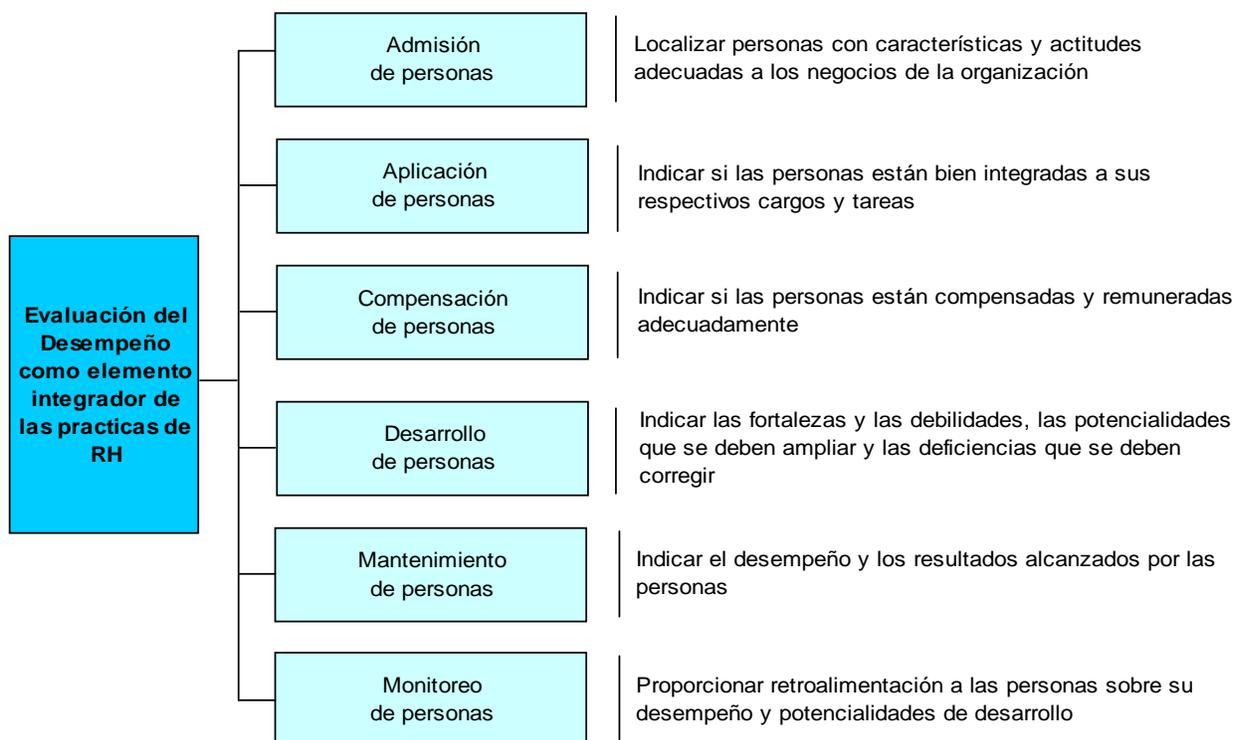


Fuente: Martha Alles, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias, Pág. 263

La evaluación del desempeño además de relacionarse con los subsistemas de gestión del talento humano anteriores también es la principal fuente de información al momento de fundamentar la toma de decisiones en materia de

gestión del talento humano, decisiones que pueden ir desde la formulación de una política hasta la reestructuración completa de todos los procesos de gestión de personas.

### Esquema 3 Evaluación del desempeño como integradora de las prácticas de recursos humanos



Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, Pág. 219

La evaluación del desempeño es un elemento clave en la gestión del talento humano, puesto que al momento de evaluar el desempeño de cada empleado no solo se evalúa el desempeño individual sino también se evalúa la eficiencia de todas las políticas, prácticas y procesos de la gestión del talento humano; resumidos en si todos los esfuerzos, tiempo y dinero invertidos en gestionar el talento humano, culminan en la obtención del desempeño que se espera de cada colaborador.

### 1.2.4 Métodos de evaluación del desempeño

Como consecuencia de los factores externos e internos que influyen en el diseño de los procesos de gestión del talento humano en las organizaciones, es común encontrarse con que las empresas diseñen su propia metodología de evaluación del desempeño acorde a sus necesidades individuales partiendo de algún método ya existente.

“Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal”. (8:204)

“Los métodos de evaluación del desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: **características, comportamientos, o resultados**.”

- **Métodos basados en características**

Son los más utilizados, si bien no son los más objetivos. Su diseño está pensado para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva”. (3:35).

Entre estos métodos están:

- a) Escalas gráficas
- b) Distribución forzada
- c) Formas narrativas

- **Métodos basados en el comportamiento**

“Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo”. (3:36-37)

Entre estos métodos están:

- a) Incidente crítico
- b) competencias
- c) Escala fundamentada para la medición del comportamiento

- **Métodos basados en resultados**

“Los métodos basados en resultados, como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra de los evaluadores”. (3:38)

Entre estos métodos están:

- a) Mediciones de productividad
- b) Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

No puede decirse que existe un único método que sea el óptimo para medir el desempeño, simplemente los métodos son distintos y se acoplan a diferentes necesidades organizacionales. Existen muchas organizaciones que utilizan mezclas de métodos para obtener el máximo beneficio, acoplándolos a sus necesidades particulares.

Todos los métodos de evaluación del desempeño tienen ventajas y desventajas que podrían variar de manera situacional desde el punto de vista utilizado para medir la objetividad y eficiencia del método utilizado para medir el desempeño laboral.

Esquema 4  
Análisis comparativo de métodos de evaluación del desempeño

MÉTODO	ENFOQUE	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Basado en características</b>				
Escalas graficas de calificación	Al pasado	Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.	* De fácil y rápido diseño y – por lo tanto- de menor costo.	No son tan útiles para dar retroalimentacion a los empleados y el margen de error es mayor.
Distribución forzada	Al pasado	Exige que el evaluador elija entre varias declaraciones, a menudo puesta en forma de pares, que parecen igualmente favorables y desfavorables.	* Fáciles de usar	
Formas narrativas	Al pasado	Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre el empleado		
<b>Basado en comportamientos</b>				
Incidente critico	Al pasado	Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo.	Se pueden Definir estándares de desempeño que pueden ser fácilmente aceptados por jefes y subordinados, son muy útiles para devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Escala fundamentada para la medición del comportamiento	Al pasado	Enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral.		
Competencias	Al pasado	Evaluación de competencias requeridas en la organización de manera general y en el puesto de manera individual.		
<b>Basado en resultados</b>				
Mediciones de productividad	Al futuro	Evaluación enfocada a un indicador de productividad específico	Evitan la subjetividad y fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
EPPO	Al futuro	Calificación del desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas en consenso entre el evaluador y el evaluado.		

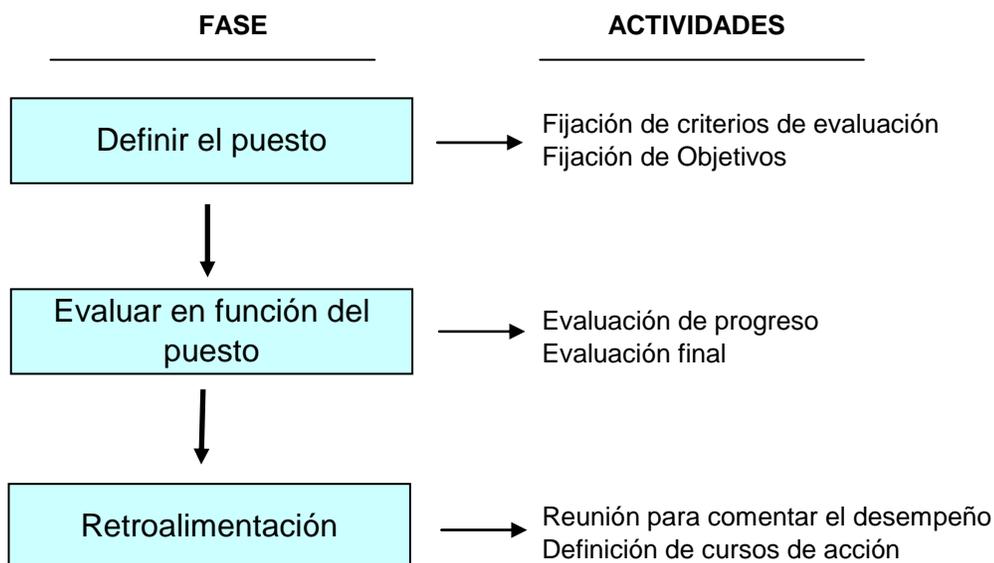
Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### 1.2.5 Fases de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso de tres etapas:

- **Definir el puesto:** “asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto... una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido”. (3:42)
- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** “incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente”. (3:42)
- **Retroalimentación:** “comentar el desempeño y los progresos del colaborador”. (3:42)

Grafica 2  
Secuencia de la evaluación del desempeño



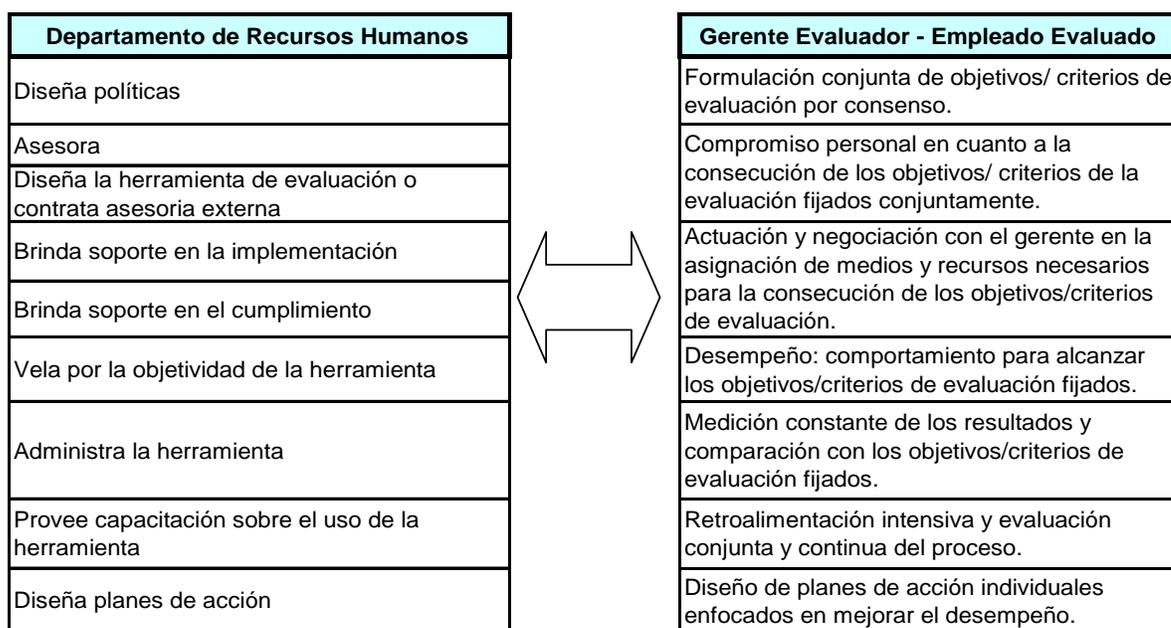
Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### 1.2.6 Responsabilidad por la evaluación del desempeño

“De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño” (7:357)

Independientemente de la política que el departamento de recursos humanos adopte, el papel activo de los participantes en la evaluación del desempeño implica cierta responsabilidad para cada uno de ellos.

Grafica 3  
Responsabilidad por la evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

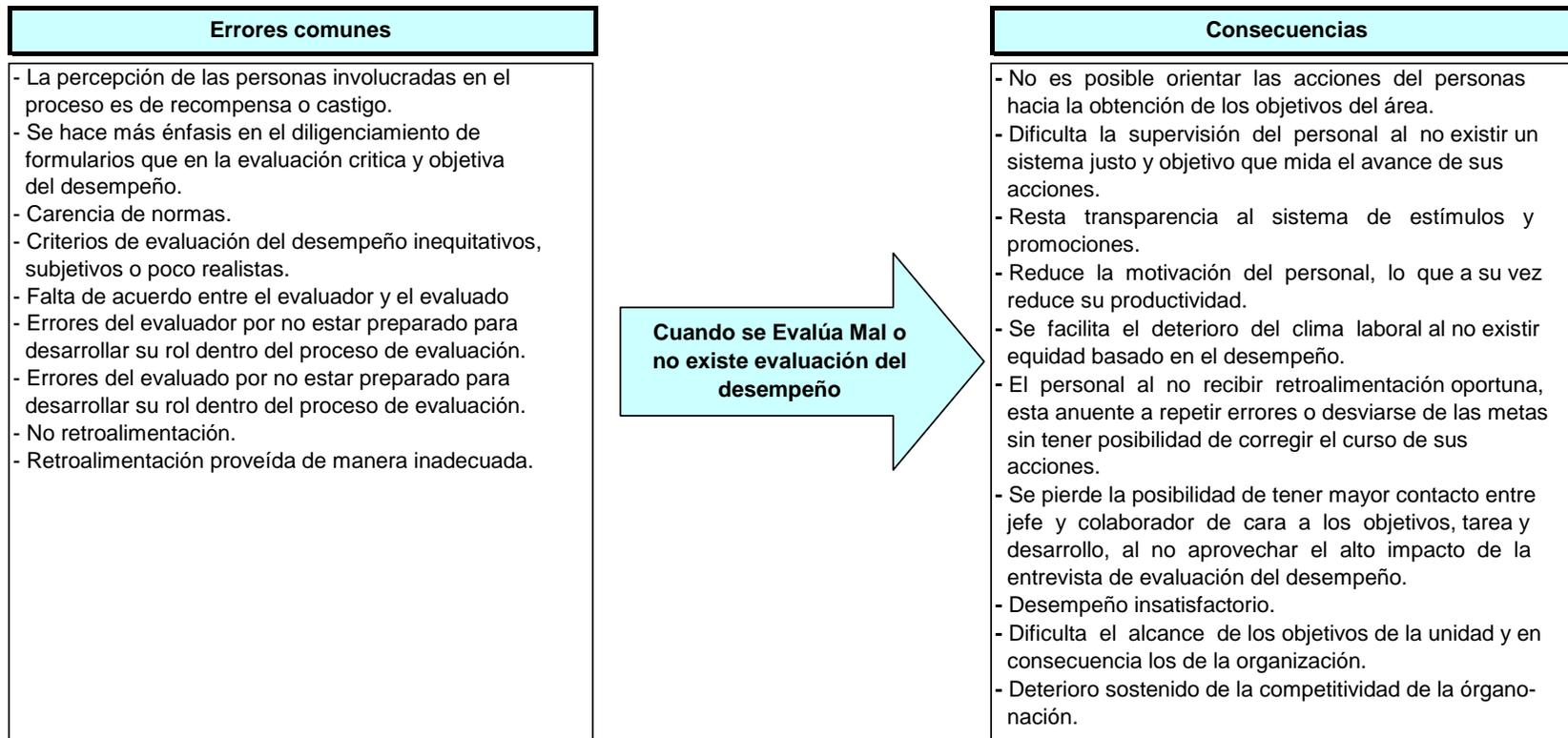
### **1.2.7 Problemas comunes y consecuencias de no realizar evaluación del desempeño**

“Pocas de las cosas que hace un gerente están mas llenas de peligros que evaluar el desempeño de los subordinados. Los empleados, en general tienden a ser optimistas en exceso en cuanto a las calificaciones que recibirán y también saben que sus aumentos salariales, avance en la carrera y tranquilidad mental bien podrían depender de la calificación que reciban. Este hecho por si solo provocaría que resultara un tanto difícil estimar el desempeño; sin embargo, es aún más problemática la infinidad de dificultades técnicas que pueden arrojar una seria duda en cuanto a la equidad del proceso entero” (9:337)

Existen diferentes tipos de problemas relacionados con la evaluación del desempeño; estos van desde “métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que no son bien implementadas” (2:265); cualquiera que sea el caso la importancia se centra en el impacto que esos problemas relacionados con la evaluación del desempeño tienen en la moral y la motivación de las personas, en sus resultados, en los resultados de la unidad y finalmente el impacto que estos tienen en la competitividad de la organización.

Los errores y consecuencias comunes de no evaluar el desempeño o hacerlo de manera deficiente se visualizan en la tabla presentada en la siguiente página:

Grafica 4  
**Errores comunes y consecuencias de una evaluación de desempeño deficiente**



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### **1.2.8 Cursos de acción derivados de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en si misma; por el contrario, esta agrega valor a la organización solamente cuando la información del desempeño de los empleados fundamenta decisiones relacionadas con la gestión de personas en la organización.

Un sistema de evaluación del desempeño bien diseñado deberá definir cuales serán los cursos de acción que se tomarán dependiendo de los resultados obtenidos por los empleados, sean estos satisfactorios o insatisfactorios.

El desempeño de los empleados puede ser administrado únicamente a través de la toma de decisiones basadas en los resultados de las evaluaciones de desempeño; no necesariamente los resultados de las evaluaciones son objetivos o atribuibles directamente a los empleados, es por ello que los cursos de acción derivados de los resultados pueden tener diferentes causas y como consecuencia orientar la toma de decisiones no solamente hacia acciones que involucren a los empleados, sino también que propongan cambios estructurales en los procesos de gestión del talento humano, involucrando necesariamente a los altos ejecutivos de la compañía, entre ellos los profesionales de recursos humanos.

### **1.2.9 Revisión y actualización del proceso de evaluación del desempeño**

Los sistemas de evaluación del desempeño y la herramienta para evaluar son diseñados en base a los requerimientos individuales de cada empresa y son influenciados por factores internos y externos que moldean la estructura de dichos sistemas de evaluación.

Como consecuencia de esas influencias externas e internas es necesario hacer revisiones periódicas a los programas de evaluación del desempeño, para asegurar que los mismos sigan cumpliendo los objetivos que persiguen.

#### **1.2.10 Programa de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se puede realizar a través de un programa, el cual presupone la esquematización de la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse, el tiempo requerido para realizarlas, las responsabilidades de los participantes y todos aquellos eventos que sea necesario realizar para alcanzar un objetivo determinado; en este caso evaluar el desempeño de los empleados.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general; en este caso al referirse al programa de evaluación del desempeño, este podría ser una actividad del programa de aplicación de personas de una compañía y a su vez el programa de aplicación de personas podría ser una actividad del programa general anual de procesos de gestión del talento humano de una organización.

“Cuando un programa de evaluación está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente y la organización”.  
(7:365)

Los programas de evaluación del desempeño utilizados en las organizaciones varían de empresa a empresa puesto que estos deben acoplarse a las necesidades particulares de cada compañía.

Existen elementos básicos para que los programas de evaluación del desempeño desarrollen su función principal en el fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano, siendo estos los siguientes.

**Esquema 5**  
**Elementos del programa de evaluación del desempeño**

<b>Actividades a Desarrollar</b>
<b>I. Aspectos administrativos del programa</b>
Propósito del programa Objetivos del programa Responsabilidades Participantes Canales de comunicación Estrategias de implementación Comunicación al personal
<b>II. Elementos específicos del proceso de evaluación</b>
Método a utilizar al evaluar Identificación de áreas y puestos de trabajo Factores de evaluación Proceso de evaluación Entrevista de evaluación Documentación del proceso Registro y comunicación de resultados
<b>III. Seguimiento a resultados del proceso</b>
Informe de resultados de la evaluación
<b>IV. Revisión y actualización del programa</b>
Evaluación de resultados del programa

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### **1.3 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El diagnóstico de gestión de personas puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de gestión de personal que se realizan al interior de una empresa, así como la evaluación de su funcionamiento actual de acuerdo con sus objetivos, complementado con sugerencias y propuestas de mejora.

El propósito principal de este diagnóstico es mostrar cómo están funcionando los programas, los planes, los instrumentos y procedimientos, para detectar prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, así como también para enfatizar en prácticas y condiciones que deberían incrementarse o reforzarse.

La función del diagnóstico es solo señalar problemas y a la vez presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel del diagnóstico de gestión de personas es fundamentalmente educativo, permitiendo el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

El análisis de las diferentes áreas que afectan de forma directa la gestión de personas, debe enfocarse en una doble vertiente:

- **Estratégica:** abordando la planificación de personal por medio de la evaluación de su situación actual en contraste con los requerimientos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Operativa:** que se enfoca en la gestión de personal en cuanto a sus funciones, procesos, programas, procedimientos, instrumentos y cumplimientos legales.

### **1.3.1 Importancia del diagnóstico**

La interrelación que existe entre los procesos de gestión de personas causa que deficiencias existentes en elementos que integran éstos proceso, ocasionen que todos los procesos de forma integral se vean afectados y como consecuencia toda la gestión del talento humano sea débil en la organización y finalmente al tener deficientes procesos de gestión de personas gradualmente se disminuye la competitividad de la compañía.

El diagnóstico de recursos humanos tiene valor por las siguientes razones:

- Las actividades de gestión del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral, desde el punto de vista estratégico.
- El trabajo que desempeñe el departamento de personal tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa.
- Los costos que genera la gestión del personal son significativos.

### **1.3.2 Objetivos del diagnóstico**

Los objetivos del diagnóstico de gestión de personas consisten en:

- Determinar hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable.
- Evaluar si la práctica y los procedimientos de gestión son adecuados a tal política y a tal teoría. En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la gestión de personal en las actividades de mayor o menor prioridad: entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, etc.
- Establecer la eficiencia en el empleo de los recursos asignados y los resultados obtenidos.

- Determinar el grado de contribución de la gestión de personas hacia la consecución de los objetivos y los resultados de la empresa.
- Clarificar la situación del clima organizacional dentro de la empresa, como base de desarrollo e incentivo a la creatividad del personal.
- Establecer la calidad de los procedimientos utilizados, la eficacia de los sistemas de organización y gestión, así como el grado de consecución de los objetivos planteados y aprovechamiento de los recursos propios.

### **1.3.3 Áreas de análisis del diagnóstico**

El diagnóstico de gestión de personas de forma general puede abordar el estudio de las funciones fundamentales de gestión de personal, como son la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo, en conjunto con el análisis ambiental interno y externo de los factores que afecten los aspectos de capital humano dentro de la empresa y, por ende, los resultados deseados por la misma.

También se enfoca en sub-procesos de los procesos de gestión, como por ejemplo, los elementos de planificación administrativa existentes, planes operativos, manuales, programas de trabajo, procedimientos, métodos, etc.

El diagnóstico también puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos de los siguientes aspectos.

- Resultados; que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la gestión de personas en curso.
- Programas; que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman.
- Políticas; tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas.
- Filosofía de la gestión; sus prioridades de valores, metas y objetivos.

### 1.3.4 Herramientas utilizadas en el diagnóstico

Las herramientas de apoyo para la ejecución del diagnóstico varían dependiendo del área específica de aplicación, sin embargo de uso general al desarrollarlo son:

- Técnicas de muestreo: para obtener información y realizar diagnósticos en base a una muestra representativa.
- Entrevistas; cuyo objetivo es reunir información tanto de gerentes como de empleados.
- Cuestionarios: para recabar por escrito datos pertinentes a la gestión de personas. A través de los cuestionarios se consigue una descripción más precisa del estado real de la situación del personal en una organización. Entre sus ventajas se cuenta utilizar menos tiempo que la entrevista y que suele ser más sincera y confiable.
- Análisis de registros: los cuales sirven para asegurarse de que se cumple con las políticas de la compañía, al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales. Se puede obtener información sobre diferentes aspectos, como número de accidentes de trabajo durante un período; cómo evoluciona el número de quejas de los empleados; cuál es la tasa de rotación y de ausentismo laboral, entre otras.
- Información externa: con lo que se pretende recopilar información sobre organizaciones semejantes para realizar comparaciones.
- Experimentación: que consiste en comparar un grupo experimental de colaboradores o grupos, con otro u otros de control

Estas herramientas permiten obtener información relevante, actualizada, precisa y oportuna, sobre la cual se construye una perspectiva concreta de la situación que experimente la función de gestión de personas en un punto determinado de tiempo desde el punto de vista general o aplicado a un fenómeno específico, a

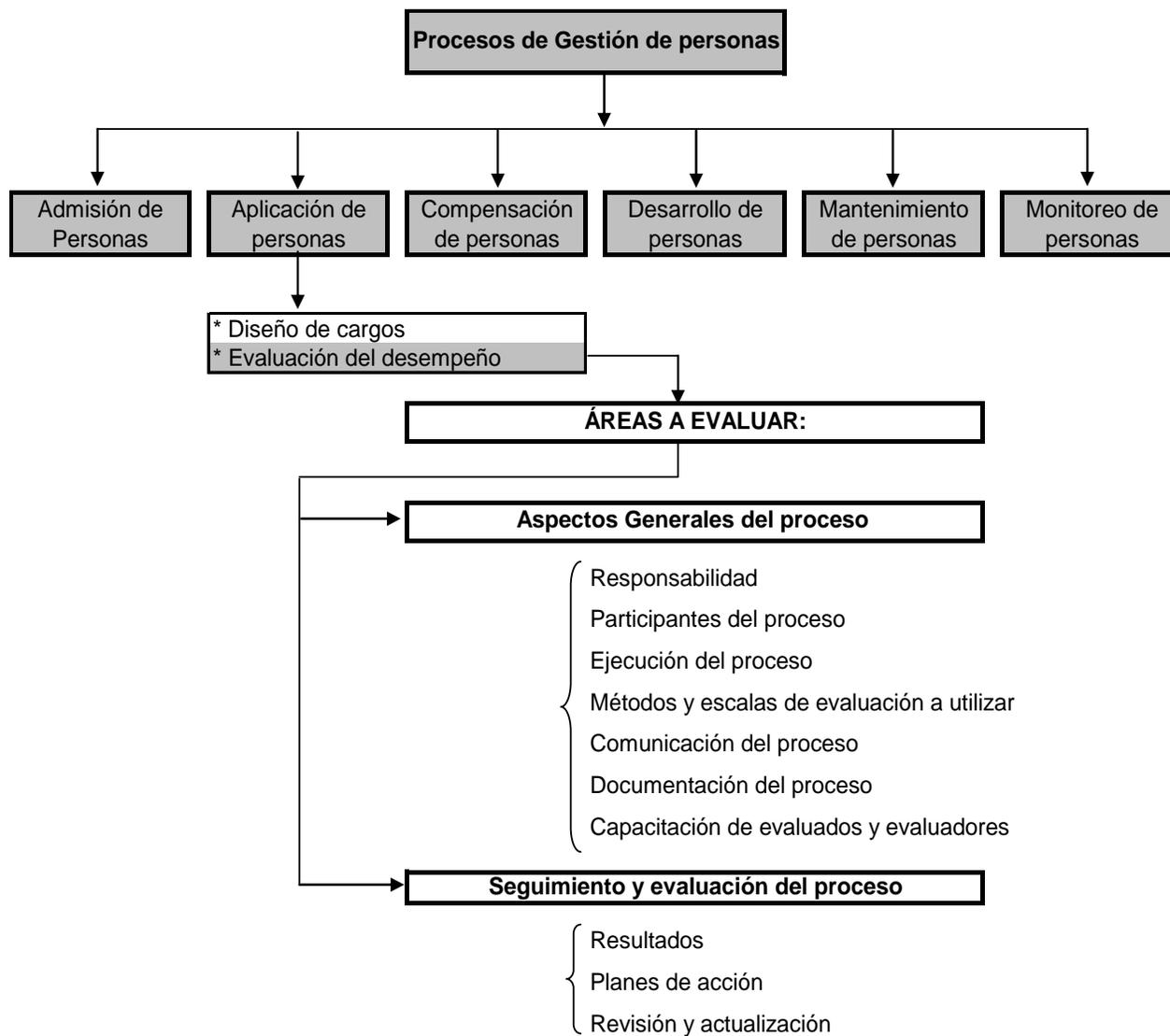
través del estudio de sus distintos planes, programas, manuales, procedimientos, etc.

### **1.3.5 Modelo de diagnóstico para la de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un subproceso esencial del proceso de aplicación de personas que a su vez es uno de los procesos fundamentales en la gestión del talento humano de la organización.

Cuando existen problemas relacionados con evaluación del desempeño es necesario comprender de qué manera estas deficiencias pueden afectar a todos los procesos de gestión de personas, para luego orientar la investigación a todos los componentes de manera desglosada que conforman la evaluación del desempeño como también hacia los elementos con los cuales el proceso de evaluación tiene relación directa.

Grafica 5  
Modelo de Diagnóstico de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

## CAPÍTULO II

### **SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ACS-BPS DE GUATEMALA**

En este apartado, la descripción, evaluación y análisis de la situación actual del proceso de evaluación del desempeño que se realiza en la subsidiaria local de ACS-BPS de Guatemala serán el punto cardinal de desarrollo. Previo a este análisis se incluyen las generalidades de la compañía y la metodología de investigación utilizada para el desarrollo de este trabajo.

#### **2.1 ANTECEDENTES DE ACS-BPS DE GUATEMALA**

Affiliated Computer Services - Business Process Solutions (ACS-BPS) es una empresa multinacional dedicada a prestar servicios de outsourcing en cuanto a procesamiento y manejo de información de salud, personal y financiera de los clientes corporativos; adicionalmente en años recientes se comenzó a incursionar en otros tipos de negocio como lo son el desarrollo de software y call center. Solamente en el último año las ganancias de ACS-BPS sobrepasaron los 387 millones de dólares en la región de América latina.

La estructura organizacional de la firma utiliza un modelo corporativo que consiste en una red de filiales interconectadas entre la casa matriz y la filial de cada país; el ámbito geográfico de servicio de ACS-BPS abarca Asia, Norte América, América del Sur, Centro América y África.

La casa matriz de la corporación se encuentra en Utha, Estados Unidos, desde la cual emana la política global de dirección de las operaciones de todas las filiales distribuidas en todo el mundo. La compañía inició operaciones en Estados Unidos en el año de 1991. Desde entonces, la organización comenzó a expandirse en

busca de oportunidades de negocio en países que les ofrecieran mejores condiciones de operación.

En Guatemala la filial está organizada en nivel estratégico, táctico y operativo, siendo este último el que desarrolla la operación de la empresa siguiendo estrategias específicas de operación y administración emanadas del nivel estratégico de la compañía.

La filial guatemalteca está compuesta en el nivel operativo por unidades estratégicas de negocios que son apoyadas por los departamentos de soporte técnico, recursos humanos, finanzas y facilidades físicas; adicionalmente quien coordina toda la administración de la filial es el Gerente General de ACS-BPS en Guatemala, en conjunto con los gerentes de las unidades estratégicas de negocios y los gerentes de los departamentos de apoyo mencionados.

Derivado de las condiciones económicas y desarrollo tecnológico tan diverso entre países, las empresas establecidas en naciones con desarrollo tecnológico amplio y mano de obra calificada han visto un impacto financiero positivo al instituir subsidiarias de sus grandes compañías en países en vías de desarrollo y con mano de obra calificada.

Guatemala es un país en el que las condiciones económicas y el mercado laboral ofrecen una excelente oportunidad de inversión a las grandes multinacionales puesto que su mano de obra es altamente calificada y a la vez relativamente barata al ser comparada con el costo por mano de obra de países desarrollados; estas condiciones propiciaron a que ACS-BPS estableciera una de sus filiales en Guatemala.

La filial de ACS-BPS en Guatemala se estableció en Marzo de 1,997, registrándose como una sociedad anónima, cumpliendo con los requerimientos

de organización empresarial. Inició sus actividades prestando servicio a cuatro clientes del sector público, localizados en Estados Unidos.

Para ese entonces ACS-BPS empleaba poco más de 250 empleados distribuidos en las cuatro unidades estratégicas de negocios.

La empresa se ubicó en un espacio destinado para la renta en el nivel diecinueve torre sol del Grand Tikal Futura Hotel y centro de convenciones, calzada Roosevelt zona 11 del Departamento de Guatemala.

El éxito de las operaciones en Guatemala despertó el interés de nuevos clientes al punto que para el año 2003 ACS-BPS prestaba sus servicios de procesamiento y manejo de información a doce unidades estratégicas de negocios.

En el año 2007 nuevas oportunidades de negocio se vuelven realidad y ACS-BPS expande sus operaciones y las diversifica al comenzar a desarrollar software para clientes en Estados Unidos; este cambio demandó decisiones drásticas que encausaron a ACS-BPS Guatemala a mudar las operaciones a un nuevo Edificio Ubicado en la 15 avenida 17-30 Edificio Torre Mundial donde la compañía renta 4 niveles del edificio.

Derivado de la expansión de las operaciones la organización brindó empleo a un aproximado de 550 personas distribuidas en las quince unidades estratégicas de negocios.

A principios del año 2008 ACS-BPS de Guatemala comienza a explorar la posibilidad de diversificar sus operaciones aún más y para el mes de Octubre del mismo año se adjudica el contrato en la prestación del servicio de call center en español en el rastreo de paquetes para la empresa UPS, que se dedica a la mensajería y paquetería a nivel mundial.

Al día de hoy ACS-BPS es una empresa en ascenso con presencia en China, India, Malasia, República Dominicana, Jamaica, Indonesia, Filipinas, India, México y Guatemala, entre otros, La organización espera continuar expandiendo las operaciones fuera de los Estados Unidos en el año 2009.

### **2.1.1 Giro de negocios de ACS-BPS de Guatemala**

El giro de negocios de ACS-BPS de Guatemala es la prestación de servicios de outsourcing en cuanto a soluciones tecnológicas y de procesamiento de información diversificado en tres líneas de negocios: manejo y procesamiento de información, desarrollo de software y call center.

La actividad económica de la organización es relativamente nueva en Guatemala siendo ACS-BPS la empresa líder en éste tipo de negocio y a la vez una de las pocas compañías dedicadas a brindar éste servicio en el país.

### **2.1.2 Elementos de planificación administrativa**

ACS-BPS de Guatemala cuenta con los elementos de planificación diseñados por la casa matriz y únicamente adaptados a la subsidiaria establecida en Guatemala, siendo estos:

#### **a) Misión de ACS-BPS de Guatemala**

“Ser el proveedor externo de sistemas de manejo y procesamiento de información líder en el mundo; dirigiendo gente talentosa y comprometida crearemos un ambiente en el cual los empleados puedan crecer profesionalmente por medio de sus logros, proveeremos a nuestros clientes los servicios de la más alta calidad y promoveremos el crecimiento y diversificación de nuestra línea de negocios”. (1:2)

**b) Visión ACS-BPS de Guatemala**

“Que todos los empleados alcancen su máximo potencial y desarrollen una carrera dentro de la compañía y a la vez generen como fruto del éxito de su trabajo el crecimiento de las operaciones y diversificación de los servicios de la organización”. (1:3)

**c) Objetivos de ACS-BPS de Guatemala**

Los objetivos definidos por ACS-BPS corporativo a los cuales enfocan sus esfuerzos todas las filiales de la compañía alrededor del mundo son los siguientes:

- “Generar un clima de seguridad para las inversiones de nuestros accionistas a través del control constante de ingresos y gastos de la compañía que luego se reflejarán en datos constantes de utilidad.
  - Ofrecer a nuestros clientes la mejor oportunidad de negocios en cuanto a servicios de outsourcing de éste tipo, teniendo la mano de obra mejor calificada a los precios más bajos del mercado global, para ésta clase de negocio.
  - Brindar a nuestros empleados una experiencia y clima de trabajo inigualable ofreciéndoles oportunidades de crecimiento rápidas dentro de la compañía basado en su buen desempeño y preparación profesional.
  - Fomentar un clima de participación, creatividad, liderazgo, empoderamiento y trabajo en equipo dentro de la compañía a través de la administración incluyente y participativa en la toma de decisiones”.
- (1:4)

#### **d) Estrategia de negocios de la compañía**

El enfoque que ACS-BPS de Guatemala fomenta en la dirección estratégica de las operaciones es el alcance de los objetivos de la compañía a través del trabajo en equipo; inculcando y fortaleciendo a través de las acciones de sus líderes una cultura en la que todo es posible de hacer, y que se hará aquello que se dijo que se haría en el tiempo que se dijo estaría hecho.

#### **e) Políticas de ACS-BPS de Guatemala**

El servicio tercerizado que la compañía presta demanda que la información perteneciente a los clientes sea manejada de la manera más confidencial posible, por lo cual ACS-BPS ha establecido y revisa a través de auditorías constantes el cumplimiento de todas las políticas de privacidad de la información.

Entre las políticas más importantes que ACS-BPS ha establecido se pueden mencionar:

- Políticas de privacidad de la información
- Política de manejo de información financiera de empleados
- Política de recontractación de empleados
- Política de gastos de viaje

#### **f) Programas de ACS-BPS de Guatemala**

Los programas que existen en la compañía están enfocados en transmitir efectivamente la cultura organizacional de la empresa además de fortalecer el sentido de pertenencia, identificación y desarrollo de los empleados.

- Programa de inducción de empleados
- Programa de manejo de visitantes extranjeros
- Programa de aplicación de visa americana
- Programa de capacitación de políticas de privacidad de la información
- Programa de capacitación de políticas de comportamiento ético en el trabajo

### **2.1.3 Aspectos legales aplicables a ACS-BPS de Guatemala**

La empresa ACS-BPS de Guatemala se rige según las leyes vigentes y aplicables a cualquier empresa en la actividad económica a que se dedica; en cuanto a régimen tributario la empresa no paga ciertos impuestos, puesto que está inscrita y regulada por la ley de zonas francas “ZOLIC” (Zona Libre de Industria y Comercio).

ZOLIC sustenta su base legal de conformidad en el decreto No22-73 del Congreso de la República y sus reformas en el Decreto No. 15-79, Decreto No. 40-98 Artículos 40 y 50 con los reglamentos respectivos:

- Reglamento de Ley Orgánica de ZOLIC Acuerdo Gubernativo M.F.P., Palacio Nacional, Guatemala, 20 de Julio 1,973.
- Reglamento de Arrendamiento de Terrenos ZOLIC Acuerdo Gubernativo de fecha 31 de Julio 1,981.
- Introducción, manejo y retiro de mercancías de ZOLIC Acuerdo Gubernativo de fecha, 31 de Julio 1,981.

#### **2.1.4 Estructura organizacional de ACS-BPS de Guatemala**

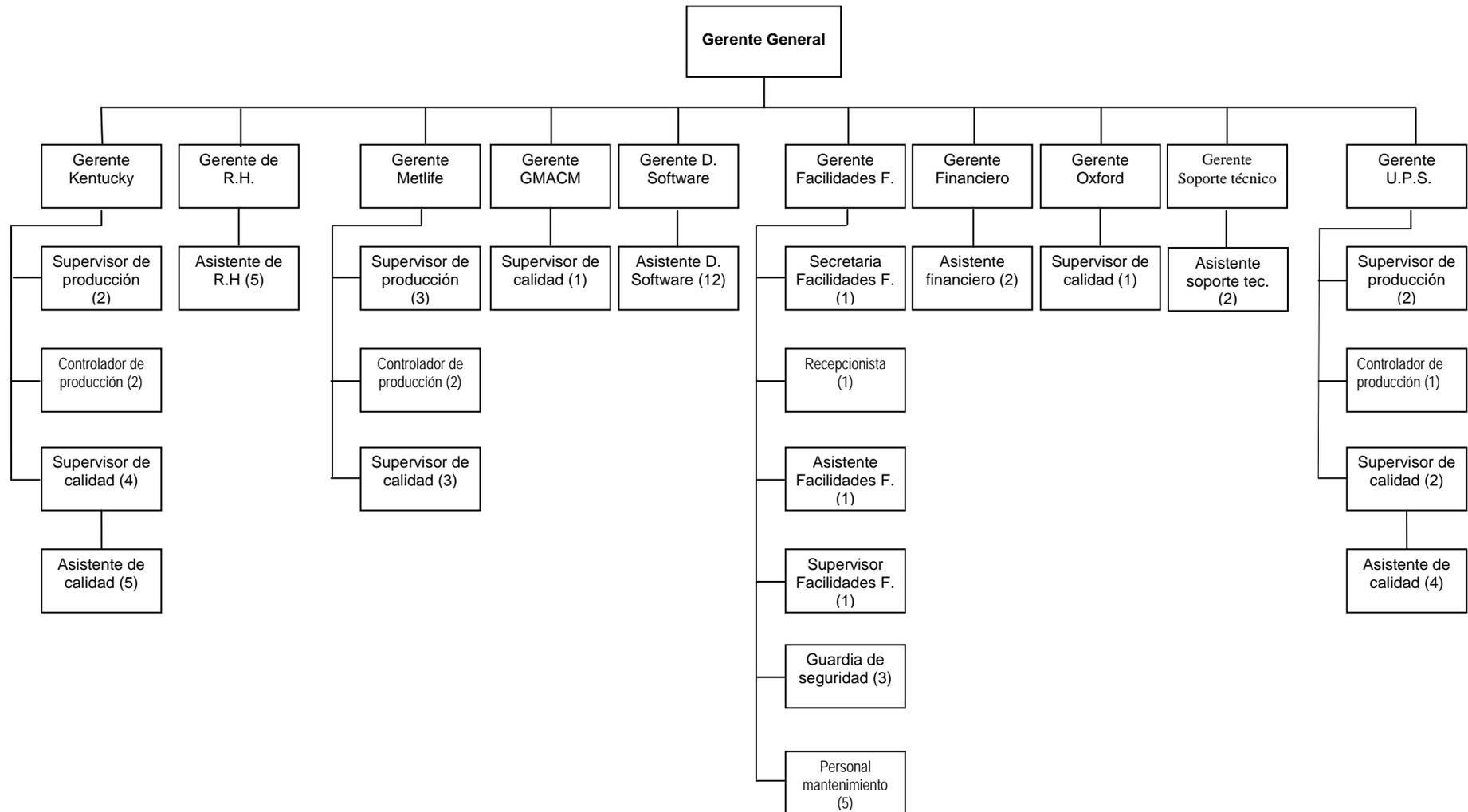
Cada filial de la compañía tiene una estructura de operación diferente acorde a las necesidades de cada una de ellas; en Guatemala la organización está estructurada por los Departamentos de Recursos Humanos, Financiero, Soporte Técnico y Facilidades Físicas. Estos departamentos reportan directamente al Gerente General siendo su función principal servir de soporte a los Departamentos de Operaciones.

Los Departamentos de Operaciones están organizados por varias unidades estratégicas de negocios dependiendo de la ubicación geográfica del cliente a que sirven o de factores en común del tipo de trabajo que se desarrolla en cada unidad, siendo estos los siguientes:

- Kentucky con 3 unidades estratégicas de negocios
- Metlife con 3 unidades estratégicas de negocios
- Oxford con 1 unidad estratégica de negocios
- GMACM con 1 unidad estratégica de negocios
- UPS con 4 unidad estratégica de negocios
- Desarrollo de software con 3 unidades estratégicas de negocios

La estructura de la empresa refleja una autoridad lineal staff, con 4 niveles jerárquicos: Gerente General, Gerentes de Departamento, mandos medios y nivel operativo, según se muestra en la siguiente figura.

Grafica 6  
**Organigrama Nominal actual, empleados objeto de evaluación del desempeño por área**  
 ACS-BPS de Guatemala



Fuente: Manual organizacional de ACS-BPS de Guatemala. Año 2007, página 15.

## **2.2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ACS-BPS DE GUATEMALA**

En este apartado, se abordarán la metodología de investigación para luego describir, analizar y discutir la situación actual de evaluación del desempeño desde el punto de vista directivo y después desde el punto de vista de empleados evaluados y objeto de evaluación. El desarrollo de ambas perspectivas será descriptivo basado en la información recabada a través de la entrevista estructurada y el cuestionario para acopio de datos, luego se equipararán en un solo análisis ambos puntos de vista y se discutirán en forma integral los resultados obtenidos.

### **2.2.1 Metodología de la investigación**

El estudio del proceso de evaluación del desempeño en la subsidiaria local de la empresa ACS-BPS se realizó a través de una investigación para la cual se ejecutaron las fases metodológicas descritas a continuación:

#### **a) Tipo de investigación**

Se llevó a cabo una investigación descriptiva transversal simple a través de la cual se determinó y concluyó sobre el procedimiento actual de evaluación del desempeño en la empresa, entrevistando al personal en un punto determinado de tiempo una sola vez.

#### **b) Método de investigación**

Los métodos utilizados en la investigación fueron el de encuesta a través de un cuestionario estructurado para acopio de datos y entrevista estructurada, ambos se describen a continuación.

**Encuesta:** se diseñó un cuestionario para acopio de datos, éste fue dirigido a empleados evaluados y empleados evaluadores del desempeño para de esa manera tener la información y puntos de vista de cada uno de los participantes en el proceso de evaluación del desempeño. (Anexo 2). Las características específicas de esta herramienta se describen a continuación.

Considerando las fases y los elementos que conforman el proceso de evaluación del desempeño, según el modelo de diagnóstico (figura 5 página 28). Su configuración fue vertical; las preguntas y respuestas del cuestionario se codificaron numéricamente, para posteriormente realizar la tabulación y clasificación. En la aplicación de este instrumento se consideró lo siguiente:

- La encuesta se realizó de forma presencial, distribuyéndola en un documento impreso a los colaboradores de las distintas áreas según la población objeto de estudio definida previamente, quienes contestaron su cuestionario de forma individual.
- El número de encuestas aplicadas fue de 76, distribuidas así: 16 a empleados evaluadores (1 Gerente general, 9 Gerentes de Departamento, Gerente de recursos humanos, 6 supervisores de calidad) y 59 a empleados evaluados.

El cuestionario se configuró de tal manera que los empleados que son evaluadores del desempeño y además son objeto de evaluación pudieran contestar el cuestionario una sola vez, al incluir preguntas específicas en las que se anotó debían ser contestadas solamente por empleados que desarrollen ambos roles en el proceso de evaluación del desempeño.

**Encuesta estructurada:** Se realizó una entrevista al Gerente de Recursos Humanos de la empresa, a través de una guía estructurada (Anexo 1), con el objetivo de obtener la perspectiva directiva de la problemática relacionada con el proceso actual de evaluación del desempeño, que permitiera definir

lineamientos generales para orientar la investigación en cada una de sus fases ulteriores.

### **c) Diseño instrumental**

Este diseño sirvió como base para la elaboración del cuestionario estructurado para acopio de datos, partiendo de la formulación de la hipótesis fundamental, la cual establecía que la obtención de resultados insatisfactorios y poco objetivos en las evaluaciones del desempeño en ACS-BPS de Guatemala, es resultado de la carencia de un programa de evaluación del desempeño que integre todos los elementos necesarios para el efecto, y que a la vez esté orientado a la obtención y sostenimiento de resultados objetivos y satisfactorios en las pruebas.

El diseño se complementó con una matriz que operacionaliza la hipótesis fundamental relacionándola con los objetivos específicos que persigue la investigación para luego determinar las variables a estudiar y sus respectivos indicadores, para los cuales se elaboraron ítems o cuestionamientos específicos. (Anexo 3).

### **d) Población objetivo**

La aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y encuesta estructurada) abarcó al total de personas de la empresa ACS-BPS de Guatemala que actualmente funge como evaluador o es objeto de evaluación del desempeño en su área respectiva. Las características de esta población se observan a continuación.

Esquema 6  
**Datos de la población objeto de estudio**  
 ACS-BPS de Guatemala

<b>Unidad de Análisis</b>	Empresa ACS-BPS, en su subsidiaria localizada en Guatemala
<b>Población</b>	Gerente General, 10 Gerentes de Departamento; 65 empleados de nivel operativo, para un total de 76 colaboradores
<b>Departamentos</b>	Finanzas, Recursos Humanos, Desarrollo de Software, Soporte Técnico, Operativo (Kentucky, Metlife, Gmacm, Oxford, Ups), y Facilidades Físicas
<b>Ubicación de la población</b>	15 avenida 17-30 zona 13, edificio Tetracenter, torre II cuarto nivel;

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

**e) Definición de la estrategia para análisis de datos**

La estrategia consistió en clasificar a la población objetivo de la empresa ACS-BPS según su área de trabajo, nivel organizacional, así como el rol de cada colaborador dentro del proceso de evaluación de desempeño.

Esto dio como resultado un análisis con información proveniente de tres vertientes: Gerente de Recursos Humanos, evaluadores y evaluados dentro del proceso en estudio.

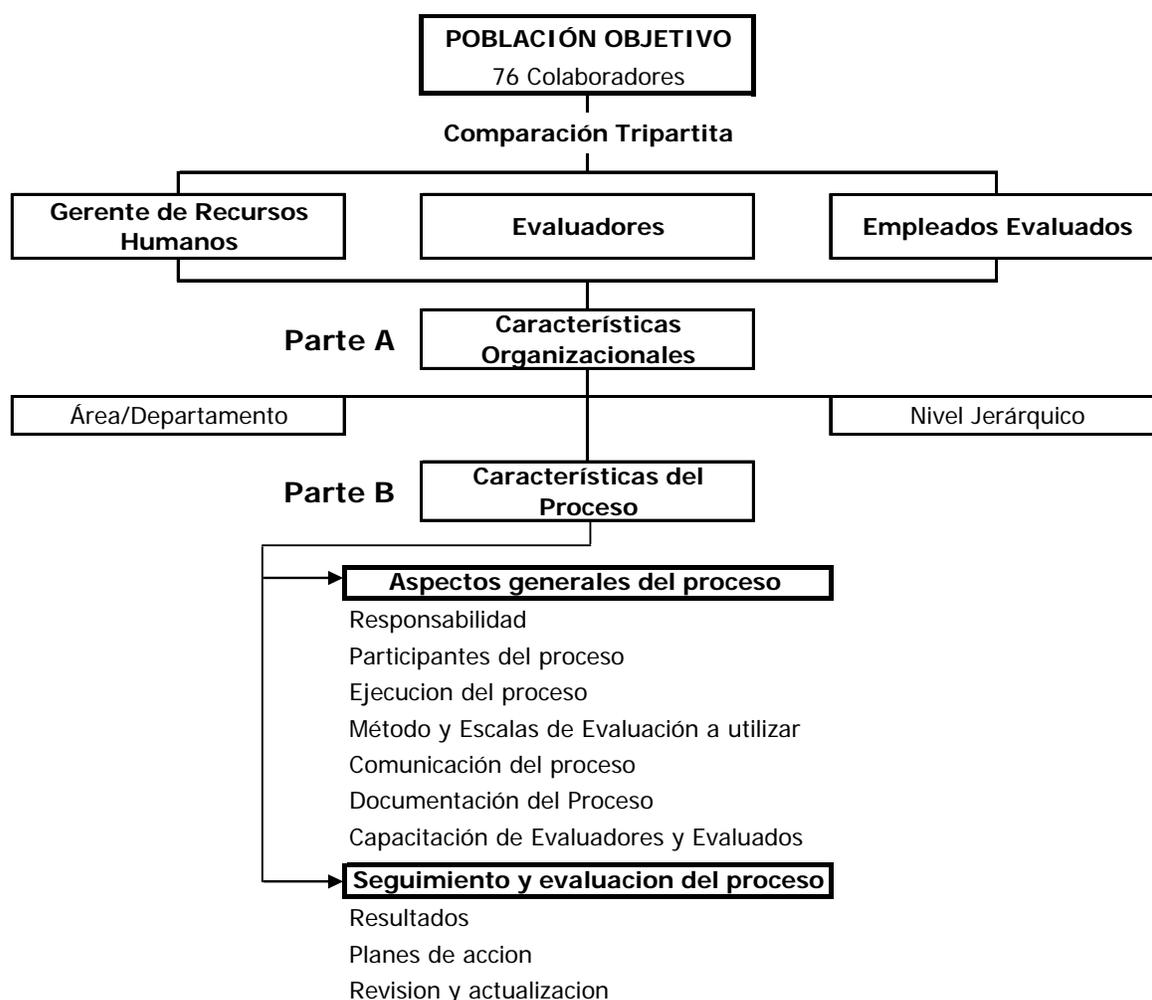
Por lo tanto:

- Se clasificó y analizó la información basado en niveles jerárquicos, departamentos y elemento del proceso de evaluación.
- Se analizó la información de manera individual, para conocer el punto de vista de recursos humanos, de los evaluadores y por último de los

empleados evaluados en cuanto a todos los componentes del actual proceso de evaluación del desempeño en ACS-BPS de Guatemala

- Dado que los instrumentos de investigación permitieron recabar información de 3 tipos de elementos muestrales (recursos humanos, evaluadores y evaluados), se hizo un análisis contrastando la información proveída por ellos en busca de discrepancias o elementos comunes que brinden soporte a la hipótesis planteada.

Grafica 7  
Estrategia de análisis de datos  
ACS-BPS de Guatemala



## **2.2.2 Perspectiva directiva de la situación actual del proceso de Evaluación del Desempeño en ACS-BPS de Guatemala**

Según lo expuesto por el Gerente de Recursos Humanos en la entrevista realizada, ACS-BPS de Guatemala actualmente presenta un debilitamiento en los procesos de gestión del talento humano como consecuencia de deficiencias relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño. El directivo también afirmó que dichas debilidades en conjunto ocasionan que los objetivos departamentales y organizacionales estén desvinculados del proceso de evaluación del desempeño y no reciban el soporte adecuado de los procesos de gestión del talento humano en la consecución de dichos objetivos.

El directivo indicó que el proceso de evaluación del desempeño carece de credibilidad y año tras año obtiene resultados insatisfactorios, al punto que los empleados consideran que las evaluaciones no se fundamentan en criterios de objetividad, equidad y justicia.

Al respecto del proceso de evaluación del desempeño, el Gerente de Recursos Humanos de ACS-BPS de Guatemala según entrevista realizada, proveyó la información siguiente:

Manifiesta el Gerente de Recursos Humanos que ACS-BPS de Guatemala en su carácter de empresa multinacional es dirigida en el nivel estratégico por la casa matriz; sin embargo las diferencias culturales y el ámbito legal de los países en los que tiene presencia son una limitante en la estandarización de la aplicación de estrategias de dirección de la compañía y del talento humano en general, como consecuencia el equipo de liderazgo establecido en cada país tiene una gran influencia en la aplicación de estrategias directivas y en la administración de cada filial.

En Guatemala la empresa desarrolla sus planes tácticos basados en las estrategias directivas emanadas por la caza matriz con autonomía absoluta en el momento de la ejecución de las mismas, para que luego el nivel operativo de la organización lleve a cabo dichas estrategias.

El Gerente de Recursos Humanos indicó que el gran número de empleados y la estructura organizacional compleja de ACS-BPS dificultan que el enfoque de la planificación administrativa sea transmitido adecuadamente de un nivel jerárquico a otro y como consecuencia de ello se da lugar a tener información distorsionada o empleados poco informados y no identificados en algún nivel de la organización; esto a su vez incide en ciertos procesos de gestión de personas, como lo es el proceso de evaluación del desempeño.

A través de la entrevista al Gerente de Recursos Humanos se pudieron establecer las características y los hallazgos en el proceso de evaluación del desempeño desde una perspectiva directiva.

**a) Enfoque directivo de aspectos relevantes del proceso de evaluación.**

- La ejecución del proceso de evaluación es autónomo y ACS-BPS corporativo no participa en el proceso.
- La participación de ACS corporativo en el proceso se limita únicamente a la definición de una parte de la boleta de evaluación del desempeño, mientras que la otra parte de la boleta de evaluación es definida de manera local.
- El principal propósito de la evaluación es conocer el desempeño de cada empleado para que basado en esa información se tomen decisiones relacionadas con beneficios salariales.
- ACS-BPS de Guatemala actualmente evalúa el desempeño de sus empleados de manera anual en el mes de Junio sin que existan juntas de preparación o revisiones de monitoreo antes de la

revisión final programada, considera el Gerente de Recursos Humanos que los empleados ya saben qué se va a evaluar, por lo que no es necesario programar revisiones antes de la revisión final ya que la responsabilidad de velar por el alcance de los objetivos recae de manera individual en cada empleado.

- Los participantes en el proceso de evaluación del desempeño son: Evaluado, evaluador, gerente de recursos humanos y gerente general.
- La responsabilidad de los empleados evaluados se limita a autoevaluarse
- La responsabilidad de los empleados evaluadores es: servir de soporte al momento de definir metas y objetivos como también revisar y asegurarse de que los empleados se autoevalúen de manera conciente.
- ACS corporativo es quien define el método de evaluación del desempeño para todas las filiales de la compañía.
- Las etapas del proceso de evaluación son: definición de factores y escalas de evaluación (Gerente de R.H. – evaluadores), auto evaluación (empleado evaluado), revisión de la auto evaluación (evaluador), traslado de las boletas al gerente general (Gerente de R.H.) y luego traslado de la información completa del sitio al inmediato superior del gerente general (Gerente Regional).
- El proceso de evaluación del desempeño se basa en auto evaluación y luego revisión por el inmediato superior, quien está en libertad de editar la boleta de evaluación si considera que el empleado se auto evaluó de manera subjetiva, por lo cual el criterio del evaluador prevalece sobre el del empleado.
- La evaluación del desempeño se realiza a través de una boleta de evaluación que consta de 2 secciones, la primera sección evalúa

competencias generales que todo empleado debería tener indistintamente del nivel jerárquico que ocupe, la segunda sección evalúa el desempeño a través de la medición del alcance de metas y objetivos previamente establecidos; el diseño de la boleta de evaluación es responsabilidad de la casa matriz para la primera sección y del gerente de recursos humanos para la segunda sección.

- La boleta de evaluación del desempeño se elabora en forma aislada sin tomar en cuenta la descripción técnica de puestos u objetivos de la unidad o generales de la organización.
- La definición de factores y escalas de evaluación es realizada por el Gerente de Recursos Humanos con la ayuda de los Gerentes como expertos y conocedores del área que lideran, esto únicamente para la sección 2 de la boleta de evaluación; puesto que es ACS corporativo quien define la sección 1 de la boleta.
- Los factores y escalas de evaluación del desempeño son definidos por el Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de Área, por lo que se asume que dichos factores son objetivos y que están directamente relacionados con el trabajo diario de los empleados evaluados.
- La evaluación del desempeño en la empresa cuenta únicamente con un procedimiento escrito que define las etapas del proceso de evaluación y no el rol y responsabilidades de los participantes en el proceso; según el Gerente de Recursos Humanos no es indispensable contar con otra documentación puesto que el proceso se ha ejecutado antes y se cuenta con esa experiencia previa.
- El procedimiento escrito que existe de evaluación del desempeño no contiene de qué manera se informa el desempeño y los

resultados que se espera de los empleados, por lo cual el gerente de Recursos Humanos confía en el juicio de los empleados evaluadores para el éxito del proceso.

- El Gerente de Recursos Humanos declara no tener conocimiento sobre alguna otra comunicación que los evaluadores realicen con sus empleados evaluados referente a la evaluación del desempeño.
- No existe un proceso formal de documentación y registro de resultados de las pruebas, a pesar de declarar el Gerente de Recursos Humanos que esa es responsabilidad de los empleados evaluadores, por lo cual el Gerente de Recursos Humanos confía en el juicio de los empleados evaluadores y espera que lo estén haciendo.
- Los empleados que forman parte activa del proceso de evaluación del desempeño no son capacitados para desarrollar su rol con éxito dentro de la evaluación del desempeño. Considera el Gerente de Recursos Humanos que los empleados ya han participado en evaluaciones en años pasados y por tanto ya están familiarizados con el proceso.
- No existe documentación que brinde soporte a los participantes del proceso de evaluación del desempeño para desarrollar su rol con éxito dentro del proceso.
- No existen cursos de acción definidos derivados de los resultados de las evaluaciones del desempeño.
- No existe un proceso formal y calendarizado de revisión del proceso de evaluación del desempeño; el Gerente de Recursos Humanos considera que el hecho de evaluar el desempeño de manera anual es ya un proceso de revisión del proceso como tal y que con ello se evita la subjetividad y obsolescencia del proceso de evaluación.

- ACS-BPS de Guatemala actualmente presenta un debilitamiento en los procesos de gestión del talento humano como consecuencia de deficiencias relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño.

#### **b) Enfoque directivo de hallazgos en el proceso de evaluación.**

El gerente de recursos humanos de ACS-BPS de Guatemala manifestó tener los siguientes problemas relacionados con la evaluación del desempeño:

- La evaluación del desempeño para los empleados es un proceso complicado y frustrante, según lo establecido a través de la observación de dicho proceso.
- El proceso de evaluación del desempeño es percibido como una actividad que se realiza con el afán de justificar incrementos salariales solamente.
- El proceso de evaluación carece de credibilidad.
- El proceso de evaluación no representa un canal de comunicación abierto entre empleados evaluados y evaluadores.
- Los empleados consideran que el evaluador tratará de perjudicarlos para que sus beneficios salariales se vean afectados.
- Los resultados de la evaluación del desempeño son insatisfactorios.
- Los resultados de la evaluación del desempeño no mejoran de un año a otro.

Los problemas relacionados con la evaluación del desempeño según el Gerente de Recursos Humanos, tienen un impacto negativo en la motivación de los empleados y por lo tanto la existencia de esos problemas es motivo de preocupación para la compañía; sin embargo admite que el problema no se ha atacado puesto que existen temas prioritarios que consumen gran parte del

tiempo y esfuerzo del departamento como lo son: procesos de contratación, de inducción y cálculo de salarios, entre otros.

Por otro lado, el Gerente de Recursos Humanos manifiesta que el fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano en ACS-BPS de Guatemala se ha vuelto un tema prioritario en pro del mantenimiento de la competitividad de la compañía y que el tener empleados desmotivados como consecuencia de una incorrecta gestión del talento humano podría ocasionar que los empleados abandonen la compañía en búsqueda de otros empleadores que llenen sus expectativas de autorrealización.

Hasta este punto, la problemática del proceso de evaluación del desempeño ha quedado evidenciada desde una perspectiva directiva. No obstante, para establecer los puntos específicos de debilidad del proceso de evaluación que están provocando los problemas citados anteriormente, a continuación se abordará de forma detallada cada uno de los puntos que componen la evaluación del desempeño desde el punto de vista de empleados evaluados y evaluadores para posteriormente equiparar ambos puntos de vista de la problemática y luego analizar y discutir los resultados.

### **2.2.3 Perspectiva de empleados de la situación actual del proceso de Evaluación del Desempeño en ACS-BPS de Guatemala**

La información de los elementos específicos del proceso descritos y explicados a continuación es el sumario de los resultados de la encuesta llenada por los empleados evaluados y evaluadores; puesto que es a través de ellos como participantes activos en el proceso de evaluación del desempeño que se pueden definir problemas específicos en alguno de sus competentes.

**a) Niveles de responsabilidad en el proceso de evaluación del desempeño.**

La principal responsabilidad de los empleados evaluados en el proceso de evaluación del desempeño de ACS-BPS de Guatemala es autoevaluarse, mientras que las responsabilidades de los empleados evaluadores son: definir en conjunto con el Gerente de Recursos Humanos los factores y escalas de calificación a incluir en la boleta de evaluación del desempeño y hacer una revisión de la auto evaluación hecha por los empleados evaluados; de ser necesario el evaluador tiene la facultad de hacer las correcciones que considere necesarias.

Las responsabilidades de los empleados son atribuidas por costumbre y no existe ningún documento donde estén establecidas, adicionalmente estas son limitadas y existe dualidad en la responsabilidad de quien evalúa, puesto que el empleado se autoevalúa y luego el evaluador revisa esa evaluación y basado en su juicio personal puede hacer las correcciones que considere necesarias. Las responsabilidades en el proceso se muestran a continuación:

**Cuadro 1**  
**Responsabilidades en el proceso de evaluación**  
ACS-BPS Guatemala  
# de empleados

¿En cuales de las siguientes actividades tiene responsabilidad?	Empleados Evaluados		Empleados evaluadores	
	SI	NO	SI	NO
Formulación de metas y objetivos	0	59	16	0
Fijación de escalas de evaluación	0	59	16	0
Capacitación en el proceso	0	59	0	16
Ejecución del proceso	59	0	16	0
Comunicación de resultados	0	59	0	16
Formulación de planes de acción	0	59	0	16
Formulación de planes de carrera	0	59	0	16

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

La asignación de responsabilidades actual podría ocasionar que se pierda el sentido de la auto evaluación, derivado de la revisión posterior, adicionalmente la nula participación del empleado evaluado en la definición de los factores calificados y sus respectivas escalas podría restar objetividad y compromiso al proceso de evaluación del desempeño.

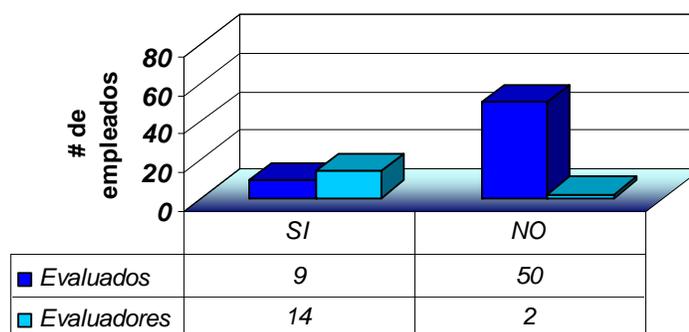
### b) Participantes del proceso de evaluación del desempeño

Los participantes en el actual proceso de evaluación del desempeño son:

Gerente de Recursos Humanos, evaluadores del desempeño, empleados evaluados y Gerente General, sin embargo la mayoría de colaboradores encuestados manifestaron no conocer quienes participan en el proceso.

Grafica 8  
**Conocimiento de participantes en el proceso de evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS Guatemala  
 # de empleados

¿Conoce quienes participan en el proceso de evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

El desconocimiento de los empleados evaluados y evaluadores del desempeño respecto de quienes participan en el proceso evidencia que tienen acceso limitado a la información relacionada con la evaluación y esto podría ocasionar que realicen su labor en el proceso sin tener una

perspectiva global del mismo y como consecuencia pierdan el interés en el proceso si no reciben toda la información relacionada con la evaluación del desempeño.

### **c) Proceso de evaluación del desempeño**

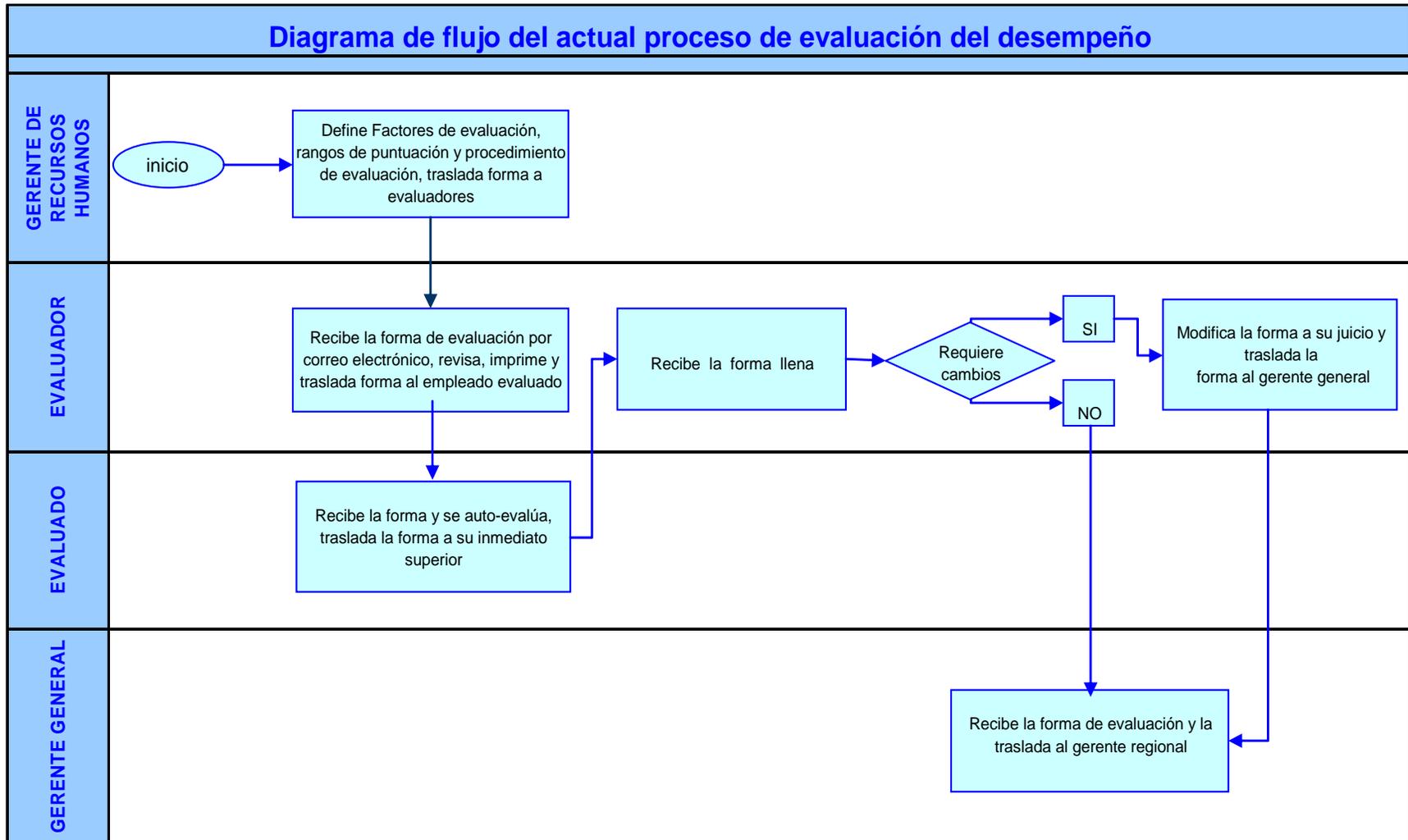
En ACS-BPS de Guatemala el proceso de evaluación del desempeño se desarrolla una vez al año a través del llenado de una boleta de evaluación; no existen revisiones de progreso antes de la evaluación única final del desempeño.

El proceso de evaluación del desempeño inicia cuando las boletas de evaluación se hacen llegar al empleado evaluado para que ellos se autoevalúen, luego de la auto-evaluación el inmediato superior revisa la información que el evaluado incluyó en la boleta y si el evaluador considera que el empleado se calificó en forma consciente manda esta información al gerente general.

En caso de que el evaluador (inmediato superior) considere que el empleado se autocalificó sobre o sub-valuándose, éste tiene la libertad de cambiar los puntajes asignados por el empleado evaluado sin consentimiento del empleado evaluado y limitándose a informarle.

El proceso de evaluación del desempeño cuenta con un procedimiento escrito que define las actividades a seguir al momento de evaluar. El diagrama de flujo del proceso se muestra a continuación.

Grafica 9  
ACS-BPS de Guatemala

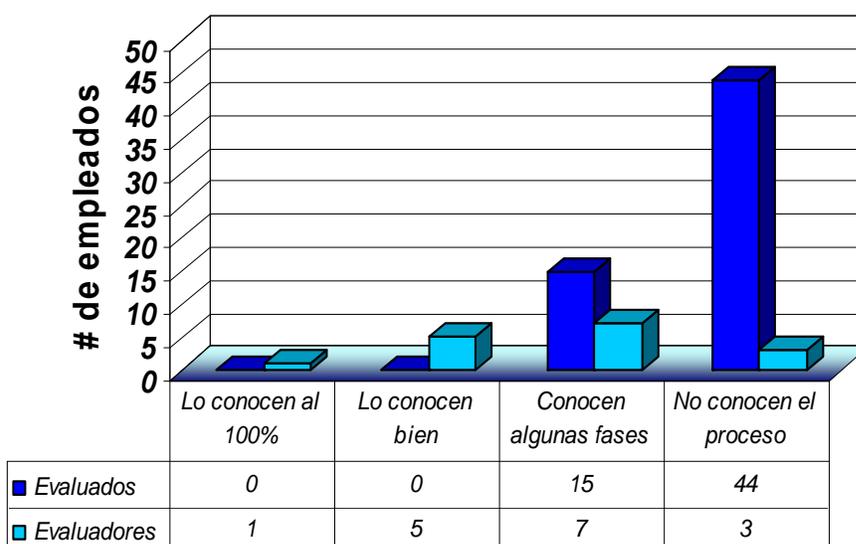


Fuente: Elaboración propia. Año 2009

El principal hallazgo encontrado relacionado con el proceso de evaluación utilizado actualmente en ACS-BPS es que el mismo no es conocido por todos los empleados participantes en el proceso y estos se limitan a desarrollar su función sin conocer con exactitud qué pasa antes o después de su participación en el proceso; al respecto se estableció lo siguiente:

Grafica 10  
**Comunicación del proceso de evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS Guatemala

Comparativo entre empleados evaluados y evaluadores, # de empleados



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

Existen diferencias marcadas entre la comunicación del proceso para empleados evaluados que para empleados evaluadores. Se observa que solamente un empleado evaluador del desempeño manifestó conocer el proceso de evaluación al 100% mientras que el resto dijo conocerlo bien, conocer algunas fases o no conocer el proceso en lo absoluto. Por otro lado para el caso de los empleados evaluados los valores se distribuyeron únicamente en los empleados que no conocen algunas fases y los que no conocen el proceso.

El desconocimiento del proceso podría ocasionar que los empleados se sientan poco identificados y comprometidos con el proceso, puesto que al no ser informados adecuadamente podrían considerar que el proceso de evaluación del desempeño no es una actividad que se valore dentro de la organización y como consecuencia pueda subjetivamente creerse que es una actividad que se desarrolla con el único fin de cumplir con el requerimiento establecido por ACS corporativo.

#### **d) Método, factores y escalas de evaluación**

En el actual proceso de evaluación del desempeño el método utilizado es híbrido entre evaluación por competencias y administración participativa por objetivos; el método de evaluación es definido por ACS corporativo mientras que los factores y escalas de evaluación del desempeño son definidos por el Gerente de Recursos Humanos con la participación únicamente de los gerentes de área sin contar con los empleados evaluados; esto contrasta con los principios del método de administración participa por objetivos puesto que se excluye a los empleados evaluados de la definición de factores y escalas de puntuación. El Gerente de Recursos Humanos considera que los Gerentes de área tienen la experiencia suficiente y el punto de vista necesario para diseñar de manera objetiva la evaluación del desempeño; sin embargo, al dejar fuera de la definición de estos ítems a los empleados evaluados la compañía podría correr el riesgo de que se establezcan factores de evaluación del desempeño poco objetivos e inalcanzables con los cuales los empleados evaluados no estén comprometidos a cumplir.

Por otro lado el método, factores y escalas de evaluación del desempeño del proceso actual no son comunicados adecuadamente a los participantes activos en el proceso; al respecto se comprobó a través del trabajo de campo de esta investigación que incluso algunos de los propios empleados

evaluadores manifestaron no conocer con exactitud los factores o escalas de evaluación utilizados para evaluar.

**Cuadro 2**  
**Comunicación del método, factores y escalas de evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS Guatemala  
 # de empleados

	Evaluados		Evaluadores	
	SI	NO	SI	NO
Conocen el método	0	59	0	16
Conocen los factores	19	40	12	4
Conocen las escalas	16	43	11	5

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

La falta de comunicación adecuada respecto del método, factores y escalas de evaluación evidencia que los participantes en el desempeño se limitan a desempeñar su papel en la evaluación sin contar con toda la información necesaria para desarrollarlo con éxito.

Por otro lado al existir desconocimiento y desinformación en los empleados acerca de los factores evaluados y las escalas de evaluación se podría suscitar que los empleados no tengan claro el desempeño que se espera de ellos como tampoco estén contando con preparación necesaria para realizar la auto evaluación de manera objetiva.

#### **e) Comunicación en el proceso de evaluación**

En ACS-BPS de Guatemala la comunicación en torno al proceso de evaluación del desempeño es deficiente, puesto que no están establecidos formalmente los canales de comunicación que se utilizarán para informar a los empleados acerca de cómo se llevará a cabo el procedimiento de evaluación, el desempeño que se espera de ellos o los resultados obtenidos en las pruebas. Por otro lado no existen instrucciones claras o que sean

comunicadas en cuanto al llenado de la boleta de evaluación; al respecto se obtuvo la siguiente estadística de empleados evaluados y evaluadores:

**Cuadro 3**  
**Ítems comunicados en el proceso de evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS Guatemala  
 # de empleados

Fluidez de la comunicación en torno al proceso de evaluación del desempeño	Empleados Evaluados		Empleados evaluadores	
	SI	NO	SI	NO
¿Es informado del procedimiento a seguir para evaluar?	40	19	12	4
¿Es informado del desempeño que se espera en la evaluación?	0	59	10	6
¿Es informado de los resultados obtenidos en las pruebas?	0	59	11	5
¿Es informado de los planes de acción a seguir como consecuencia de los resultados de la pruebas?	0	59	0	16

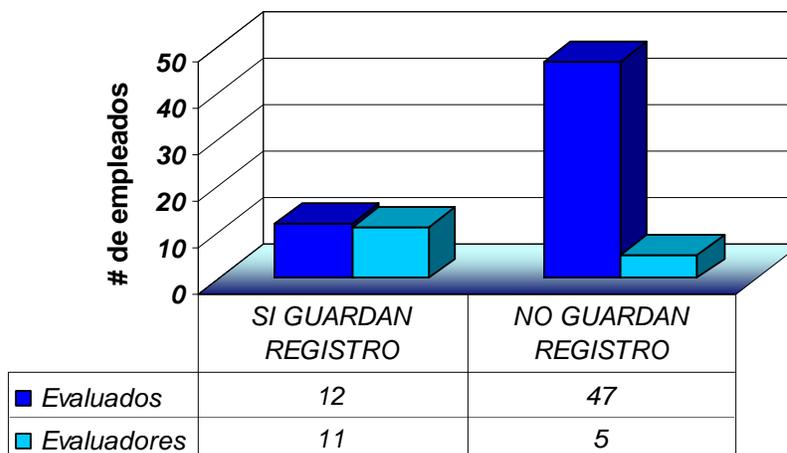
Fuente: Elaboración propia. Año 2009

Las deficiencias actuales en la comunicación en conjunto, podrían provocar que los empleados estén desinformados y por tanto no muestren interés por las evaluaciones de desempeño y desde luego al desconocer el rendimiento que se espera de ellos resulta imposible que se puedan enfocar en obtener buenos resultados en las pruebas; además debido a que los jefes tampoco informa adecuadamente a los empleados de los resultados obtenidos ellos no tienen margen de comparación entre resultados de evaluaciones pasadas contra presentes; las cuales podrían servirles de referencia para detectar áreas en las que deben mejorar su rendimiento.

### f) Documentación del proceso de evaluación

En ACS-BPS de Guatemala no existe un proceso de documentación formal o establecido de los resultados de las pruebas; como consecuencia de ello no se conservan registros de evaluaciones realizadas en años pasados y por lo mismo es imposible monitorear de un año a otro el comportamiento de los resultados de los empleados; los evaluadores del desempeño y los empleados evaluados dicen jamás haber recibido o leído la instrucción de documentar los resultados de sus pruebas, razón por la cual solamente algunos empleados documentan sus resultados por iniciativa propia.

Grafica 11  
**Registro de resultados del proceso de evaluación**  
 ACS-BPS Guatemala  
 Comparativo entre empleados, # de empleados



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

La carencia de un proceso definido de documentación y registro de resultados podría ocasionar que los empleados no cuenten con un registro histórico de sus evaluaciones del desempeño y por lo tanto no puedan tener retroalimentación adecuada y un punto de partida para mejorar su desempeño.

### g) Capacitación de empleados en el proceso de evaluación

La evaluación del desempeño es un proceso que por varios años consecutivos ha estado realizando ACS-BPS de Guatemala; sin embargo, hasta el momento no existe ninguna documentación o capacitación de ninguna índole que oriente a empleados evaluados o evaluadores a realizar con éxito su papel en el proceso de evaluación del desempeño, por el contrario la Gerencia de Recursos Humanos considera que debido a que las evaluaciones se realizan año con año no debería existir ningún problema a la hora de llevar a cabo el proceso, puesto que los empleados cuentan con la experiencia de años anteriores.

El total de los empleados evaluados y evaluadores del desempeño manifestaron no recibir la documentación y capacitación necesaria para realizar su rol con éxito dentro del proceso. al respecto se obtuvo los datos siguientes:

Cuadro 4  
**Documentación y capacitación en el proceso**  
 ACS-BPS Guatemala  
 # de empleados

	Empleados Evaluados		Empleados evaluadores	
	SI	NO	SI	NO
¿Recibe documentación o capacitación que le brinde soporte al realizar su rol en el proceso de evaluación?	0	59	0	16
¿Considera que el soporte brindado por los directivos es suficiente para realizar con éxito su rol dentro de la evaluación?	0	59	0	16

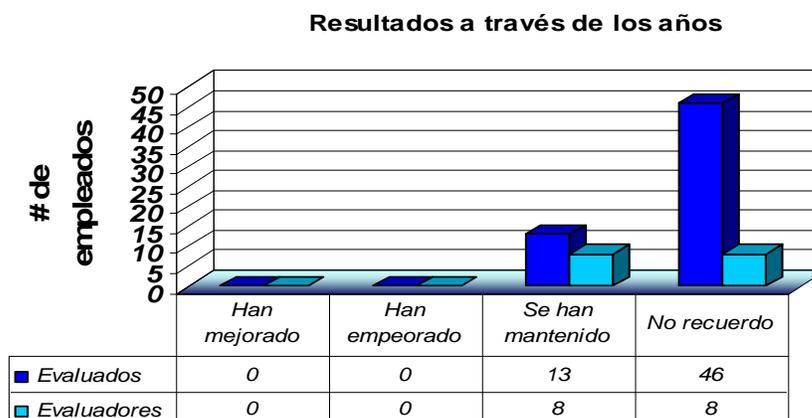
Fuente: Elaboración propia. Año 2009

La carencia de documentación y capacitación podría dificultar que los empleados desarrollen su rol dentro del proceso con éxito.

## h) Resultados actuales del proceso de evaluación del desempeño

Actualmente en ACS-BPS de Guatemala las evaluaciones del desempeño son aplicadas sin tener continuidad o relación alguna con evaluaciones de años pasados y como consecuencia los resultados obtenidos en la última evaluación hecha no fueron satisfactorios y necesitaban mejorar; esto en los casos en los que los empleados recordaban cuáles habían sido los resultados obtenidos; puesto que un gran número de empleados evaluados y evaluadores manifestó no recordar sus resultados.

Grafica 12  
ACS-BPS Guatemala  
**Resultados actuales en la evaluación del desempeño**  
Comparativo entre empleados, # de empleados



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

El hallazgo de que los resultados de los empleados no mejoren a través de los años y adicionalmente no recuerden cual fue su resultado en la última evaluación es consecuencia de que en ACS-BPS de Guatemala no exista un proceso de registro y documentación formal de resultados en las pruebas.

Sumado a lo anterior es posible que se carezca o se ejecuten inapropiadamente planes de acción que, como consecuencia de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño, estén orientados a mejorar de manera consistente el desempeño de los empleados.

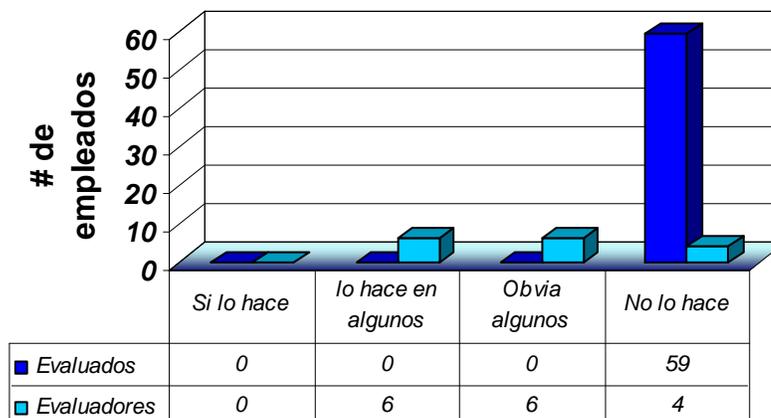
#### **i) Satisfacción del empleado con el actual proceso de evaluación del desempeño**

Los resultados de las evaluaciones según la gerencia de recursos humanos de ACS-BPS de Guatemala, son reflejo fiel del rendimiento de los empleados y además las tareas diarias que realizan los empleados están directamente relacionadas con los ítems que se califican en las evaluaciones del desempeño, de manera que si los empleados obtienen malos resultados en las evaluaciones es porque están desarrollando de manera deficiente sus tareas diarias y como consecuencia tienen resultados insatisfactorios pero objetivos cuando se les evalúa.

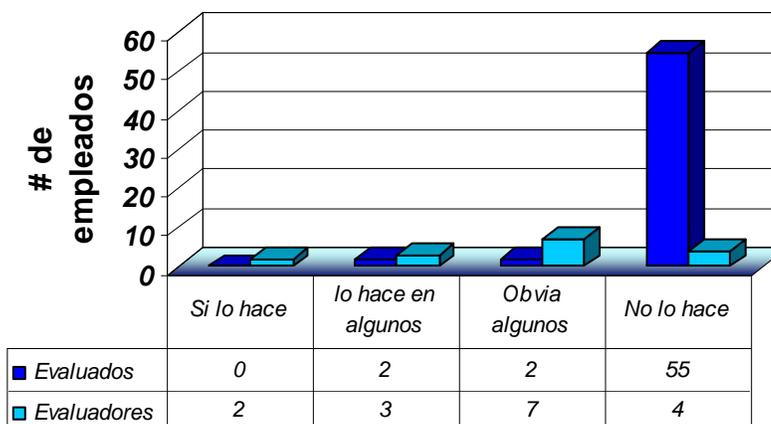
Sin embargo, esta información contrasta con la información obtenida de los empleados encuestados; quienes manifestaron estar insatisfechos con el actual proceso de evaluación del desempeño, puesto que según ellos los resultados de las evaluaciones no son reflejo fiel del esfuerzo y desempeño de cada empleado en sus tareas diarias; adicionalmente consideran que los factores en la evaluación del desempeño no están relacionados directamente con sus tareas diarias.

Grafica 13  
**Satisfacción del actual proceso de evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS Guatemala  
 Comparativo entre empleados, # de empleados

¿Considera que la evaluación del desempeño obtiene resultados reales?



¿Considera que la evaluación del desempeño evalúa características relacionadas con sus tareas diarias?



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

La gráfica anterior evidencia que algunos empleados evaluadores consideran que la evaluación del desempeño sí está relacionada en algunos aspectos con las tareas diarias que los empleados realizan; sin embargo, el grueso de datos se inclina a que la evaluación del desempeño no obtiene resultados reales del desempeño de los empleados y además tampoco esta relacionada con las tareas diarias que desarrollan los empleados.

La percepción y escepticismo de los empleados acerca de la objetividad del proceso de evaluación del desempeño y sus componentes podría ser consecuencia de que los empleados evaluados no forman parte activa al momento de definir los factores y escalas de evaluación de las cuales son objeto de evaluación en el proceso; como consecuencia de esa percepción por parte de los empleados respecto del proceso de evaluación podría paulatinamente perderse el compromiso e interés de los empleados en el mismo.

#### **j) Planes de acción derivados de resultados en el proceso de evaluación**

Actualmente en ACS-BPS de Guatemala no existen planes de acción derivados de los resultados de las evaluaciones del desempeño y la información obtenida en el proceso solamente se utiliza para justificar incrementos salariales y determinar bonos anuales.

La carencia de planes de acción como consecuencia de los resultados obtenidos en el proceso de evaluación podrían ocasionar que los resultados de las pruebas sean insatisfactorios y trasciendan de un año a otro; adicionalmente los empleados al notar que no se toma ninguna decisión orientada a mejorar el desempeño podrían perder el interés y el compromiso con el proceso de evaluación; además podrían desarrollar sus tareas diarias sin estar orientados y motivados a mejorar su desempeño, puesto que

estarán concientes que nada bueno o malo va a sucederles sin importar si tienen un desempeño satisfactorio o no.

Por otro lado la carencia de planes de acción podría debilitar los procesos de de gestión del talento humano al no atacar las debilidades en otros procesos puestos en evidencia a través del proceso de evaluación del desempeño.

#### **k) Revisión y actualización del proceso de evaluación del desempeño**

La Gerencia de Recursos Humanos expone que no existe una fecha calendarizada de revisión del sistema de evaluación del desempeño y de todos sus componentes, puesto que considera que el mismo es un procedimiento con elementos estándar que no requieren revisiones periódicas; además considera que con la actividad de evaluar quedaría cubierto el proceso de revisión y actualización del proceso y que cualquier problema potencial que pueda existir debería saltar a la vista mientras se evalúa el desempeño.

Al respecto de la revisión y actualización del proceso de evaluación del desempeño los empleados evaluadores manifestaron desconocer si existe una fecha calendarizada o la periodicidad con que el proceso de evaluación del desempeño es revisado y actualizado.

La falta de un procedimiento escrito que defina fechas de revisión y/o actualización de los elementos del proceso de evaluación podría ocasionar que el proceso se vuelva obsoleto y paulatinamente deje de acoplarse a las necesidades de ACS-BPS de Guatemala en cuanto a medir el desempeño de los empleados.

Por otro lado puesto que el proceso de evaluación del desempeño se ve influenciado por factores internos y externos y el mismo actualmente no es revisado y actualizado como es debido se podría correr el riesgo de incluso estar incumpliendo políticas globales de la compañía en el proceso de evaluación.

#### **2.2.4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN INTEGRAL DE RESULTADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Los principales hallazgos encontrados en ACS-BPS de Guatemala relacionados con el proceso de evaluación del desempeño evidencian que no existe un proceso formal o documentos técnico-administrativos que normen la evaluación y brinden soporte a la ejecución del proceso.

Los problemas encontrados en conjunto provocan que el proceso de evaluación sea un proceso complicado y frustrante que se percibe como una situación de recompensa o castigo que no orienta las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área o de la organización, además resta transparencia al sistema de estímulos y promociones reduciendo así la motivación del personal y como consecuencia su productividad. Actualmente y por varios años consecutivos los resultados del proceso en ACS-BPS de Guatemala son insatisfactorios.

Por otro lado, el actual proceso deteriora el clima laboral al no existir equidad entre la compensación de los empleados basado en el desempeño y por último el proceso también podría deteriorar sostenidamente la competitividad de la organización.

Entre los hallazgos encontrados en ACS-BPS de Guatemala que ocasionan que el actual proceso de evaluación del desempeño sea deficiente sobresalen los siguientes:

**A)** ACS-BPS de Guatemala obvia las descripciones de puestos existentes y los objetivos departamentales y organizacionales en el proceso de elaboración de la boleta de evaluación del desempeño; puesto que dicha boleta es definida por el Gerente de Recursos Humanos únicamente con la participación de los Gerentes de Área dejando fuera a los empleados evaluados.

**B)** Los empleados evaluados no participan en la definición de factores y escalas de evaluación, en consecuencia, se tienen entre otros problemas:

- Criterios de evaluación del desempeño percibidos como inequitativos, subjetivos y poco realistas.
- Los empleados perciben que los factores evaluados no están relacionados directamente con el trabajo diario.
- Empleados escépticos, poco comprometidos e identificados con el proceso.
- Desacuerdo entre el evaluador y el evaluado.

**C)** Las metas y objetivos específicos en la sección dos de la boleta de evaluación al no ser elaborados en base a la descripción técnica del puesto no brindan soporte al alcance de objetivos departamentales y como consecuencia tampoco a los objetivos organizacionales.

**D)** En ACS-BPS de Guatemala la comunicación en torno al proceso de evaluación del desempeño entre la parte directiva, los empleados evaluadores y evaluados involucrados en el proceso es deficiente, al punto que los empleados no tienen ninguna reunión en la que se les transmita información acerca de cómo se llevará a cabo el procedimiento de evaluación, se les instruya cómo llenar la boleta e incluso no se les

informa por ningún medio el rendimiento que se espera de ellos o los resultados de sus pruebas después de evaluados.

El desconocimiento por parte de los empleados y la falta de instrucción en el proceso contribuyen en gran manera a que el proceso de evaluación del desempeño no se realice con éxito.

Por otro lado, como consecuencia de la falta de comunicación efectiva en torno al proceso de evaluación del desempeño, los empleados no muestran interés por las evaluaciones del desempeño y desde luego al no existir una comunicación efectiva en cuanto a las expectativas del desempeño de los empleados resulta imposible que estos se puedan enfocar en obtener buenos resultados en las pruebas; además debido a que los jefes tampoco informa a los empleados de los resultados obtenidos, éstos están anuentes a repetir errores o desviarse de las metas sin tener posibilidad de corregir el curso de sus acciones.

**E)** En el actual proceso el evaluador analiza la información de la auto-evaluación de sus subordinados y sin más puede cambiarla si considera que la información no es objetiva, de esta manera se pierde el sentido de la auto-evaluación siendo el evaluador quien finalmente a su juicio y sin el consentimiento del evaluado lo califica; esto ocasiona desacuerdo entre los empleados evaluados y evaluadores, y rompe el vínculo de tener mayor contacto entre el jefe y colaborador al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de evaluación del desempeño.

**F)** ACS-BPS de Guatemala no cuenta con la documentación necesaria que oriente a los empleados a desempeñar con éxito su papel dentro de la evaluación; adicionalmente no provee a los participantes en el proceso de evaluación del desempeño, la instrucción o capacitación necesaria para realizar su rol dentro del proceso de evaluación, como consecuencia los

empleados evaluadores declaran tener los siguientes problemas una y otra vez al momento de evaluar el desempeño.

- La boleta de evaluación del desempeño muestra información poco entendible
- Los pasos a seguir en el proceso de evaluación no son conocidos por todas las personas implicadas en el mismo
- No todas las personas implicadas en el proceso de evaluación comprenden la importancia de la realización de las pruebas y el objetivo que estas persiguen
- Los empleados se sobre o sub-valúan en la autoevaluación como consecuencia de desconocer qué significa cada punto de ponderación en la evaluación del desempeño
- Según los empleados los factores calificados en las pruebas no tienen relación con las tareas que desarrollan
- Los empleados consideran que las pruebas son calificadas de manera subjetiva dependiendo de la simpatía que el evaluador tenga hacia cada evaluado
- Indiferencia hacia los resultados de las pruebas
- Resultados insatisfactorios en las pruebas provocan descontento a los empleados

Los problemas citados por los evaluadores del desempeño revelan que el actual proceso de evaluación utilizado por ACS-BPS de Guatemala se ejecuta aún cuando los empleados desconocen el rendimiento que se espera de ellos, los puntos sobre los que serán evaluados y la importancia de la realización de las pruebas.

**G)** ACS-BPS de Guatemala no tiene definidos cursos de acción orientados a la obtención de resultados satisfactorios en evaluaciones del desempeño del recurso humano futuras y únicamente utiliza las evaluaciones del desempeño con el fin de fundamentar decisiones en cuanto a aumentos salariales y bonos anuales.

Al no tener cursos de acción previamente definidos ante los resultados de las evaluaciones los directivos de ACS-BPS de Guatemala dejan por un lado los beneficios potenciales que ofrecen los resultados de las evaluaciones del desempeño; entre los que podrían mencionarse:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Determinación de necesidades de capacitación.
- Potencialidad de desarrollo de empleados.
- Promociones.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
- Facilita la supervisión al proveer un sistema justo y objetivo que mida el avance de las acciones de los empleados.
- Auto-perfeccionamiento del empleado.
- Información básica para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimulo a la mayor productividad.
- Documentación para sistema disciplinario o procesos judiciales.
- Traslados de departamento.
- Despidos.

**H)** No existen revisiones periódicas o programadas para revisar el proceso de evaluación del desempeño utilizado por ACS-BPS de Guatemala ocasionando que el proceso se vuelva fácilmente obsoleto y poco objetivo al medir el desempeño de los colaboradores.

El sumario de deficiencias relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño ocasionan la obtención de resultados insatisfactorios y poco objetivos en las evaluaciones del desempeño en ACS-BPS de Guatemala se deben a que se carece de un programa de evaluación del desempeño eficiente que integre todos los elementos necesarios y que a la vez esté orientado a la obtención y sostenimiento de resultados objetivos y satisfactorios en las pruebas; por el contrario, las pruebas consisten únicamente en llenar la boleta que existe para este propósito.

Las deficiencias existentes en el proceso de evaluación del desempeño provocan que el proceso de aplicación de personas sea débil y por lo tanto todos los procesos que integran la gestión del talento humano de la compañía en su carácter de integrales e ínter influenciados se vean afectados y como consecuencia se tiene por un lado una gestión del talento humano con procesos que no brindan soporte al alcance de los objetivos organizacionales, por otro lado, talento humano con potencial no desarrollado al máximo.

En pro de medir el rendimiento de los empleados de manera objetiva y obtener resultados satisfactorios en las pruebas y así fortalecer el proceso de aplicación y los procesos de gestión del talento humano, ACS-BPS de Guatemala debe implementar un programa de evaluación del desempeño que se acople a sus necesidades y que esté enfocado en medir el rendimiento de los empleados de manera objetiva; además, el programa debe estar encaminado a la obtención y mantenimiento de resultados satisfactorios en las evaluaciones del desempeño, también debe definir cursos de acción a seguir dependiendo de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.

Adicionalmente dicho programa podría ser revisado periódicamente y actualizado para garantizar de esta manera que el mismo no se vuelva obsoleto, mida de

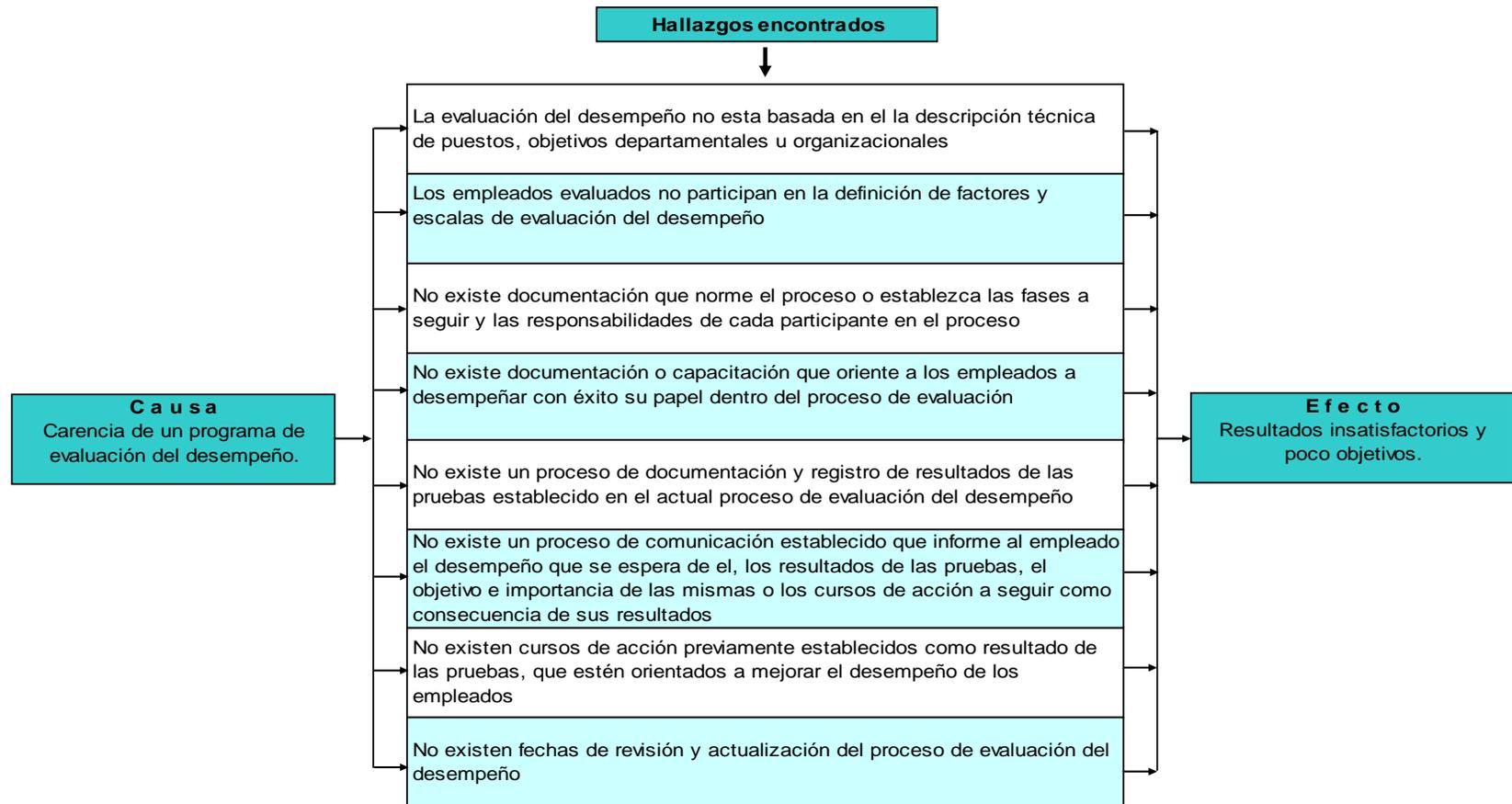
manera objetiva el rendimiento de los empleados y que los resultados de las evaluaciones sean sostenibles de un año a otro.

### **2.2.5 Comprobación de Hipótesis y alcance de objetivos**

La hipótesis central de este trabajo se comprueba a través del esquema siguiente donde se expone la variable independiente (la carencia de un programa de evaluación del desempeño) en relación con los hallazgos encontrados en el proceso de evaluación del desempeño en ACS-BPS de Guatemala para luego relacionar esos indicadores con la variable dependiente (resultados insatisfactorios y poco objetivos).

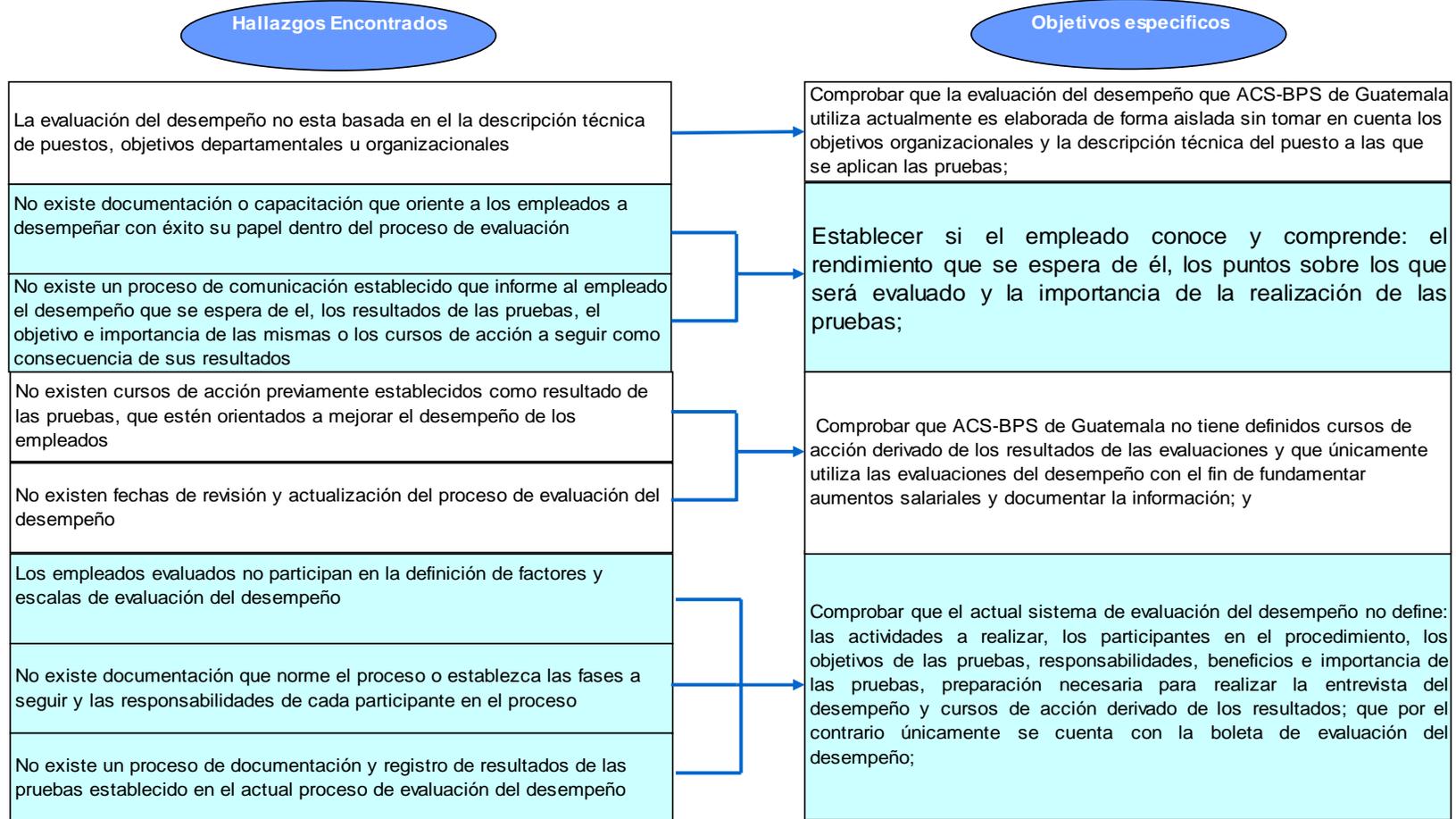
Por otro lado, el alcance de objetivos se equipara realizando una relación directa con los hallazgos encontrados en ACS-BPS de Guatemala, dicha equiparación se muestra en el esquema 5 de la página 73.

### Esquema 7 Esquema de comprobación de hipótesis



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### Esquema 8 Esquema de alcance de objetivos



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

## CAPÍTULO III

### **PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL PROPUESTO PARA ACS-BPS DE GUATEMALA**

El trabajo de investigación en ACS-BPS de Guatemala reveló los problemas relacionados con en el actual sistema de evaluación del desempeño. Las deficiencias encontradas evidencian diversidad de problemas que en conjunto propician la pérdida de competitividad, contraste entre objetivos individuales y organizacionales, además de la falta del aprovechamiento de capacidades y talento humano.

Derivado de esta situación, se presenta el siguiente programa de evaluación del desempeño, el cual está orientado a mejorar la gestión del personal como ventaja competitiva a través del fortalecimiento del proceso de aplicación de personas, específicamente en el proceso de evaluación del desempeño en ACS-BPS de Guatemala.

#### **3.1 Aspectos Administrativos del programa**

El programa de evaluación del desempeño para su correcto funcionamiento y aplicación efectiva, considera necesaria la definición de los aspectos administrativos siguientes.

##### **3.1.1 Presentación**

Se comunicará a través de la siguiente carta la implementación del programa de evaluación del desempeño. Posteriormente se agendará una reunión con el personal que tenga participación activa en el proceso de evaluación del desempeño dentro de la empresa, en la cual se expondrán a detalle los aspectos de dicho proceso, incluidos en la página 76.

Guatemala, Febrero de 2010

Personal Administrativo y Operativo  
Empresa ACS-BPS de Guatemala

**Estimados Señores:**

Por este medio comunico a ustedes la implementación formal del Programa de evaluación del desempeño de la empresa, el cual fungirá como la herramienta principal para orientar el desarrollo de la evaluación del desempeño de la empresa.

Este Programa permitirá fortalecer el proceso de evaluación del desempeño y los distintos procesos de gestión de personas de manera integral, minimizando y en la medida de lo posible, solucionando los distintos problemas que se han registrado en el proceso en los últimos años.

Con esta herramienta se espera medir de manera objetiva el desempeño individual y orientar el desarrollo de los empleados de mejor manera; además de fungir como la fuente de información fundamental en decisiones relacionadas con la administración del desempeño individual, departamental y de manera integral se espera mejorar el desempeño organizacional y tener impacto positivo en la competitividad de la empresa, manteniéndola y mejorándola a través de los años.

El equipo directivo también espera que con esta herramienta cada individuo se beneficie no solo a través de un desarrollo mejor organizado de sus tareas, sino también de la formación de la carrera del empleado dentro de la compañía, para así, a través de la integración y sinergia de esfuerzos poder proveer al empleado la oportunidad de alcanzar sus objetivos individuales mientras que la compañía alcanza sus objetivos organizacionales.

Por lo anterior, ruego su colaboración para las distintas actividades de implementación que este Programa demanda, las cuales serán coordinadas por el Gerente de Recursos humanos, Gerentes de departamento y Supervisores, con el objetivo de asegurar una correcta implementación de este plan para todas las áreas. También hemos considerado el posible impacto en sus actividades diarias, las cuales esperamos no se vean afectadas de forma significativa.

La empresa ACS-BPS de Guatemala, con estas acciones, da un paso importante para mantener su posición actual de empresa competitiva y rentable, con grandes expectativas de crecimiento para los años venideros.

De antemano agradezco el soporte individual que cada uno de ustedes aportará para el éxito en la implementación del Programa. A partir de esta fecha entra en vigencia el Programa de evaluación del desempeño.

Atentamente,  
**Gerente General**  
ACS-BPS de Guatemala

Esquema 9  
**Contenido del programa evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS de Guatemala

Fases Del Programa	Actividades a Desarrollar
<b>Aspectos Administrativos del programa</b>	Presentación del Programa Definición del Propósito Definición de Objetivos Definición de Políticas del programa Asignación de Responsabilidades Definición de Participantes Selección de Canales de comunicación Definición de Estrategias de implementación Acoplamiento de empleados al programa
<b>Elementos específicos del proceso de evaluación</b>	Especificación del método a utilizar al evaluar Identificación de áreas y puestos de trabajo Definición de factores de evaluación Definición del proceso de evaluación Capacitación de evaluadores para ejecutar la entrevista de evaluación Entrevista de evaluación del desempeño Documentación del proceso de evaluación Proceso de registro y comunicación de resultados
<b>Seguimiento a resultados del proceso</b>	Definición de planes de acción Encuesta de satisfacción de resultados Informe de resultados de la evaluación
<b>Revisión y actualización del Programa</b>	Evaluación de resultados del programa Verificación de cambios estructurales Actividades de seguimiento, control y continuidad del programa Integración a la planificación estratégica
<b>Factibilidad del programa</b>	Presupuesto Cronograma de actividades

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

Adicionalmente a la información anterior transmitida en la reunión de presentación oficial del programa se proveerá a cada empleado material escrito de todo el contenido del Programa, para que estos puedan usarlo de referencia y guía en caso de que surjan preguntas concernientes al proceso de evaluación del desempeño; por otro lado el programa también podrá ser utilizado como material de inducción en soporte al proceso de evaluación del desempeño para nuevos empleados que se adicionen a la compañía.

### 3.1.2 Propósito

El programa de evaluación del desempeño propuesto persigue mejorar la gestión del talento humano en ACS-BPS de Guatemala a través del fortalecimiento del proceso de evaluación del desempeño, estableciendo de manera concreta las directrices que han de seguirse además del rol, obligaciones y actividades que todos los participantes en el proceso deberán desarrollar.

### 3.1.3 Objetivos

#### a) General:

Fortalecer el proceso de aplicación de personas en ACS-BPS de Guatemala a través de la implementación de una herramienta administrativa que oriente la evaluación del desempeño a la obtención de resultados objetivos y satisfactorios por parte de los empleados.

#### b) Específicos:

- Establecer los elementos conceptuales y metodológicos para que el desarrollo de la evaluación del desempeño se lleve a cabo brindando soporte a los objetivos de cada unidad y a los de la organización.
- Describir el procedimiento de evaluación del desempeño que se acople a las necesidades de ACS-BPS de Guatemala en cuanto a medir el desempeño de los empleados de manera objetiva.
- Describir el diseño de la boleta de evaluación del desempeño que garantiza que dicha boleta se fundamenta en criterios de equidad y justicia estableciendo parámetros de desempeño medibles, alcanzables y objetivos.
- Establecer el rol y la responsabilidad de cada participante en el proceso de evaluación del desempeño.

- Describir la fluidez de la comunicación en torno a la evaluación del desempeño
- Proveer a todos los participantes en el proceso de evaluación del desempeño, la información y lineamientos necesarios para desempeñar con éxito su rol dentro de la evaluación.
- Establecer los cursos de acción que han de seguirse derivado de los resultados de las evaluaciones anuales, sean estos satisfactorios o insatisfactorios.
- Describir el proceso a seguir para garantizar que el programa es revisado y actualizado anualmente para garantizar que el mismo continúe acoplándose a las necesidades de ACS-BPS de Guatemala a través del tiempo.

#### **3.1.4 Beneficios del programa**

El programa considera como premisas fundamentales de aplicación, la adherencia a las estrategias de dirección y operación de ACS-BPS de Guatemala dentro del marco de gestión del talento humano como ventaja competitiva en congruencia con su visión y misión organizacional. Con la implementación del programa se podrían esperar los beneficios siguientes.

- a) El programa mejorará la competitividad de ACS-BPS de Guatemala como empresa multinacional proveedora de servicios de subcontratación en cuanto a procesamiento y manejo de información electrónica a través del seguimiento de cursos de acción enfocados en el mejoramiento y mantenimiento del desempeño sobresaliente de todo el personal.
- b) El programa fortalecerá los procesos de gestión del talento humano y brindará soporte al alcance de objetivos departamentales y organizacionales manteniendo el enfoque de la gestión de personas

dentro del marco de las estrategias de negocios y la administración empresarial en general.

- c) El programa mantendrá una cultura organizacional y un ambiente laboral que fomente las buenas relaciones laborales e interpersonales entre los distintos niveles jerárquicos a través del mejoramiento de la comunicación en torno a la evaluación del desempeño.
- d) El programa permitirá la obtención de resultados objetivos y consistentes que suministren información que oriente la toma de decisiones concernientes a la gestión del talento humano en ACS-BPS de Guatemala.
- e) El programa está fundamentado en principios de equidad y justicia.
- f) La metodología de evaluación del desempeño fomentará una gestión del talento humano participativa e incluyente.

### **3.1.5 Políticas del programa**

La implementación del Programa de evaluación del desempeño esta sujeto a las siguientes políticas:

- El Departamento de Recursos Humanos será el administrador del Programa de evaluación del desempeño y velará por que la herramienta sea eficiente, objetiva y se fundamente en criterios de equidad y justicia.
- Las actividades de implementación y ejecución del Programa serán coordinadas por Departamento de Recursos Humanos.
- El Departamento de Recursos Humanos será responsable por la implementación de cambios en el proceso de evaluación, en el Programa o en procesos de gestión del talento humano.
- Las unidades estratégicas de negocios deberán regirse a los lineamientos definidos en el Programa en pro de la estandarización

de la evaluación del desempeño y de todos los elementos del programa.

- Todos los empleados serán evaluados, salvo casos especiales plenamente justificados.
- Tener factores de evaluación del desempeño medibles numéricamente y evitarán el subjetivismo.
- La participación del departamento de recursos humanos en ACS-BPS de Guatemala en cuanto a modificaciones en el método, definición de factores, lineamientos de ponderación se limitarán a la segunda sección de la boleta de evaluación.
- No se recibirán boletas de evaluación incompletas o fuera del tiempo de recepción establecido.

### **3.1.6 Responsables y participantes en el programa**

La responsabilidad por la implementación y ejecución del programa de evaluación del desempeño recaerá principalmente en el Departamento de Recursos Humanos, quien será el responsable de administrar la herramienta; sin embargo en cada una de las etapas de implementación del programa y ejecución del proceso de evaluación, la participación y responsabilidad será compartida y podría cambiar entre recursos humanos, gerente general, gerentes de área y empleados objeto de evaluación, como sigue:

Esquema 10  
**Responsabilidad y participantes en el programa de evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS de Guatemala

Fases Del Programa	Actividades a Desarrollar	Responsables	Participantes
<b>Aspectos Administrativos del programa</b>	Presentación del Programa	G.R.H, G.D	G.R.H, G.G, G.D, E.E
	Definición del propósito	G.R.H, G.D	G.R.H, G.G, G.D
	Definición de Objetivos	G.R.H, G.D	G.R.H, G.G, G.D
	Definición de Políticas	G.R.H, G.D	G.R.H, G.G, G.D
	Asignación de Responsabilidades	G.R.H, G.D	G.R.H, G.G, G.D
	Definición de Participantes	G.R.H, G.D	G.R.H, G.G, G.D
	Selección de Canales de comunicación	G.R.H, G.D	G.R.H, G.G, G.D
	Definición de Estrategias de implementación	G.R.H, G.D	G.R.H, G.G, G.D
	Acoplamiento de empleados al programa	G.R.H, G.D	G.R.H, G.D, E.E
<b>Elementos específicos del proceso de evaluación</b>	Especificación del método a utilizar al evaluar	G.R.H, G.D	G.R.H, G.D
	Identificación de áreas y puestos de trabajo	G.R.H, G.D	G.R.H, G.D, E.E
	Definición de factores de evaluación	G.D, E.E	G.D, E.E
	Definición del proceso de evaluación	G.R.H, G.D, E.E	G.D, E.E
	Capacitación de evaluadores para ejecutar la entrevista de evaluación	G.R.H	E.D
	Entrevista de evaluación del desempeño	G.D	G.D, E.E
	Documentación del proceso de evaluación	G.R.H, G.D	G.R.H, G.D, E.E
	Proceso de registro y comunicación de resultados	G.R.H, G.D	G.R.H, G.D, E.E
<b>Seguimiento a resultados del proceso</b>	Definición de planes de acción	G.D, E.E	G.D, E.E
	Encuesta de satisfacción de resultados	G.R.H.	G.D, E.E
	Informe de resultados de la evaluación	G.R.H.	G.D, G.G
<b>Revisión y actualización del Programa</b>	evaluación de resultados del programa	G.R.H, G.D	G.R.H, G.D
	Verificación de cambios estructurales	G.R.H, G.D	G.R.H, G.D
	Actividades de seguimiento, control y continuidad del programa	G.R.H, G.D	G.R.H, G.D
	Integración a la planificación estratégica	G.G, G.R.H.	G.R.H, G.D
<b>Factibilidad del programa</b>	Presupuesto	G.G, G.R.H.	G.G, G.R.H.
	Cronograma de actividades	G.R.H, G.D	G.R.H, G.D
G.G = Gerente General      G.R.H = Gerente de Recursos Humanos      G.D = Gerente de Departamento E.E = Empleado Evaluado      E.D = Evaluador del desempeño			

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### **3.1.7 Comunicación**

En pro de la implementación y funcionamiento del Programa de evaluación del desempeño, los canales de comunicación a utilizar para la difusión del programa de evaluación del desempeño, como para todas las actividades de comunicación requeridas en cada fase del programa, estarán enfocados en transmitir de manera efectiva la información que se pretende difundir, además de establecer canales de comunicación estandarizados para cada actividad que así lo requiera; en consecuencia los canales de comunicación cambiarán en cada fase de ejecución de los componentes del programa, quedando estos establecidos de la siguiente manera.

Esquema 11  
**Diagrama de comunicación del programa de evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS de Guatemala

Fases Del Programa	Actividad a Desarrollar	Comunicador	Canal	Receptor
<b>Aspectos Administrativos del programa</b>	Presentación del programa	G.R.H.	Reunión Grupal	G.D, E.E
	Difusión del contenido del programa	G.R.H.	Reunión Grupal, Guía de programa escrita	G.D, E.E
	Capacitación de empleados en el manejo de la guía del programa	G.R.H.	Reunión Grupal, Reunión uno a uno	G.D, E.E
<b>Elementos específicos del proceso de evaluación</b>	Difusión de elementos específicos del proceso	G.D	Reunión Grupal	E.E
	Capacitación de empleados en el proceso	G.D	Reunión Grupal	E.E
	Capacitación de empleados evaluadores para ejecutar la evaluación del desempeño	G.R.H	Reunión Grupal	E.D.
	Entrevista de evaluación del desempeño	G.D, E.E	Reunión uno a uno	G.D, E.E.
	Comunicación de resultados obtenidos	G.D.	Reunión uno a uno	E.E.
<b>Seguimiento a resultados del proceso</b>	Retroalimentación a empleados	G.D.	Reunión uno a uno	E.E.
	Comunicación de resultados a R.H.	G.D.	correo electrónico	G.R.H.
	Comunicación de resultados de la encuesta de satisfacción de resultados	G.D.	Reunión uno a uno	G.R.H.
	Comunicación de planes de acción	G.D.	Reunión uno a uno	E.E.
	Informe de resultados de la evaluación a G. General	G.R.H.	Reunión Grupal	G.D, G.G.
	Comunicación de resultados a ACS corporativo	G.G	Conferencia Telefónica	G.R.
<b>Revisión y actualización del Programa</b>	Comunicación de evaluación de resultados del programa	G.R.H.	Reunión Grupal	G.D, G.G.
	Comunicación de cambios estructurales en procesos de R.H.	G.R.H.	Reunión Grupal	G.D, G.G
	Comunicación de actividades de seguimiento, control y continuidad del programa	G.R.H, G.D	Reunión Grupal	G.D, E.E.
	Integración del programa a la planificación estratégica	G.R.H.	Reunión Grupal	G.D, G.G.
<b>Factibilidad del programa</b>	Comunicación del presupuesto	G.R.H.	Conferencia telefónica	G.D, G.R.
	Comunicación del cronograma de actividades	G.R.H.	Reunión Grupal	G.D, G.G.

G.R. = Gerente Regional

G.D. = Gerente de Departamento

G.G = Gerente General

E.E = Empleado Evaluado

G.R.H = Gerente de Recursos Humanos

E.D = Evaluador del des

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### **3.1.8 Estrategia de implementación**

El Programa utilizará entre sus estrategias reuniones moderadas por el Gerente de Recursos Humanos para una primera aproximación de los elementos principales del mismo y luego existirá una reunión moderada por cada Gerente de Área en la que se abordarán elementos específicos de la ejecución del proceso de evaluación; adicionalmente se proveerá material escrito que servirá de guía a los empleados al momento de desarrollarse las evaluaciones del desempeño.

El propósito principal de las reuniones grupales será minimizar la incertidumbre y el impacto que el cambio podría generar en la motivación de las personas. Por otro lado también se pretende a través de este canal de comunicación, eliminar el ruido y/o distorsión de la información equívoca que pudiera circular por canales de comunicación informales además de hacer llegar información estándar a todos los empleados y resolver todas sus dudas asegurándose que todos los empleados estén listos para desarrollar con éxito su papel dentro del programa y específicamente en la ejecución del proceso de evaluación.

### **3.1.9 Acoplamiento de empleados al programa**

El éxito del programa de evaluación del desempeño en ACS-BPS de Guatemala dependerá directamente del acoplamiento de los empleados al mismo, los empleados deberán percibir que los criterios del programa se fundamentan en principios de equidad y justicia para que puedan comprometerse con el mismo.

Además es fundamental que los empleados puedan percibir que el proceso de evaluación es importante no solamente por las implicaciones monetarias individuales que este tiene sino por el impacto que el desempeño personal tiene

en los resultados del departamento y finalmente en los resultados de la compañía y su competitividad.

Por tanto, para que los empleados de ACS-BPS de Guatemala confíen plenamente en el proceso de evaluación del desempeño y se sientan identificados con el mismo se ha establecido que sean ellos en conjunto con los Gerentes de Área, quienes definan metas y objetivos mensurables y en consenso para que ambas partes, en un ambiente de cooperación, puedan definir acuerdos de interés mutuo con los cuales puedan comprometerse a fin de que el proceso de evaluación del desempeño sea una situación ganar-ganar.

### **3.2 Elementos específicos del proceso de evaluación**

Como parte integral del programa de evaluación del desempeño a continuación se definirán los elementos específicos del proceso de evaluación del desempeño para ACS-BPS de Guatemala, los cuales estarán enfocados en estandarizar el proceso además de adherir a los empleados evaluados a una participación más activa en la definición de los elementos del mismo y en consecuencia lograr el compromiso voluntario al alcance de los objetivos del proceso y del Programa.

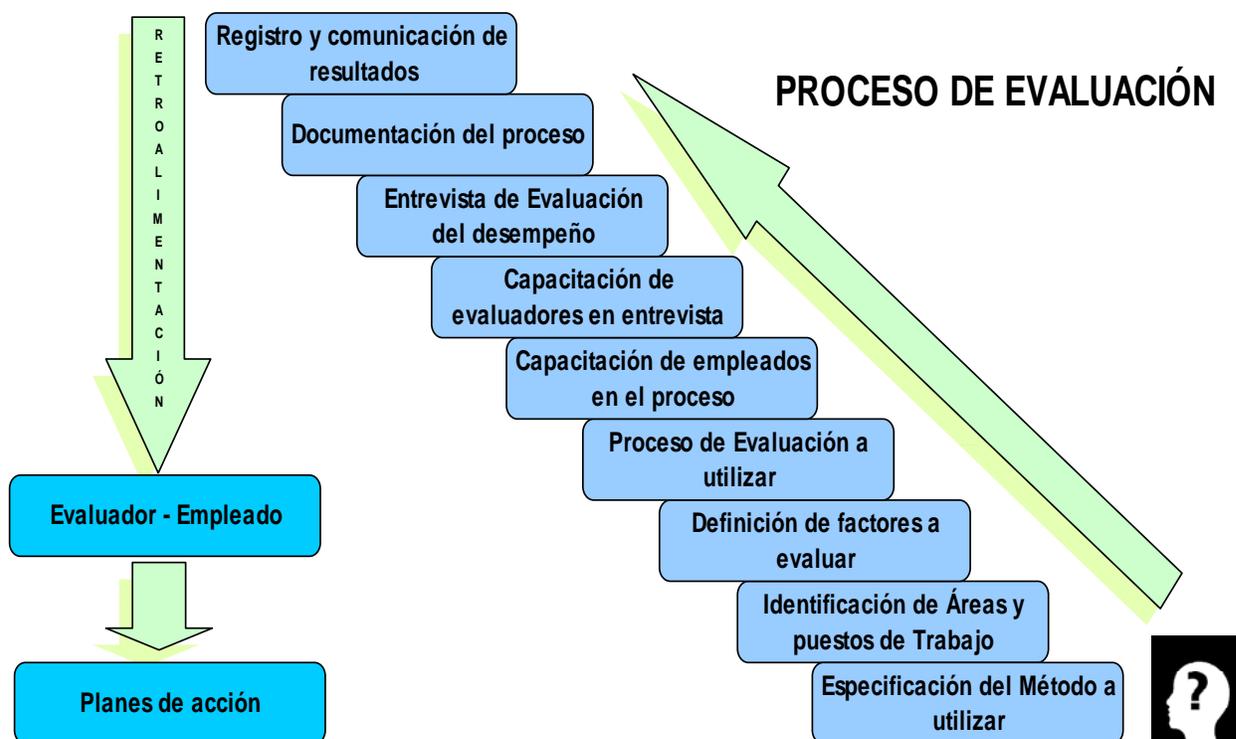
ACS-BPS de Guatemala rige sus procesos y actividades de gestión del talento humano y financieras según el año fiscal del país y derivado de la relación que el proceso de evaluación del desempeño tiene con compensaciones salariales ACS-BPS necesita conocer los cambios salariales que se pronostican para el año fiscal próximo, para luego integrar esa información al pronóstico de presupuesto anual de ACS-BPS de Guatemala, por tanto el proceso de evaluación del desempeño se realizará de manera anual en el mes de Junio y el período a evaluar será Julio año anterior – Junio año actual.

A pesar de que la periodicidad oficial de la evaluación del desempeño es de un año, existirá una reunión individual entre el evaluador y cada uno de sus

subalternos para que estos en conjunto puedan llevar a cabo una revisión de progreso en el alcance de los objetivos planteados; dicha reunión se programará en el mes de Diciembre y el propósito principal será proveer soporte al empleado evaluado en el alcance de los objetivos planteados; de manera que el evaluador deberá asegurarse que existe un progreso consistente y además de ser necesario deberá reorientar el curso de acción del empleado para asegurar que estos consigan las metas y objetivos planteados originalmente.

La ejecución del proceso de evaluación del desempeño presupone la ejecución secuencial de las siguientes fases.

Grafica 14  
Fases del proceso de evaluación del desempeño  
ACS-BPS de Guatemala



### **3.2.1 Especificación del método a utilizar**

Derivado de las limitaciones expresadas por el Gerente de Recursos Humanos de ACS-BPS de Guatemala para modificar el método de evaluación establecido por ACS corporativo, el método de evaluación del desempeño a utilizar en ACS-BPS de Guatemala será un híbrido entre evaluación del desempeño por competencias para la primera sección de la boleta y administración participativa por objetivos para la segunda sección de la boleta de evaluación.

Ambos métodos son considerados los que más se acoplan a las necesidades de ACS-BPS puesto que por un lado se definen competencias cardinales que agregan valor a las operaciones y por otro segregan los objetivos organizacionales traduciéndolos a objetivos departamentales; luego en objetivos individuales para que cada empleado, a través del enfoque individual en el alcance de esos objetivos, pueda contribuir con el Departamento y este a su vez con los objetivos de la organización de manera grupal. Además por el hecho de que el método de administración participativa por objetivos se centra en el involucramiento de los empleados evaluados en la definición de objetivos, esto garantiza el compromiso de los colaboradores con los puntos de trabajo focales definidos en consenso con su jefe inmediato superior.

### **3.2.2 Identificación de áreas y puestos de trabajo**

La cobertura del programa de evaluación del desempeño continuará abarcando a todos los departamentos de la organización a través de la evaluación del desempeño a nivel Gerencia, puestos administrativos para departamentos de soporte a las operaciones y mandos medios en los departamentos operativos.

Para tal efecto se identifican los departamentos, puestos de trabajo y rol de cada uno en el proceso de evaluación del desempeño.

Esquema 12  
**Identificación de áreas y puestos de trabajo**  
 ACS-BPS de Guatemala  
 Por rol en el proceso de evaluación del desempeño

Código de puesto	Título del puesto	Ubicación Organizacional	Rol en el proceso	Evaluador	Evaluado (s)
GR1	Gerente Regional	ACS Corporativo	Evaluador	-	GG
GG	Gerente General	Gerencia General	Evaluador/Evaluado	GR1	GD
GD	Gerente de Departamento	Gerencia Departamental	Evaluador/Evaluado	GG	AD
AD	Asistente de departamento	Departamentos Administrativos	Evaluado	GD	-
SP	Supervisor de producción	Departamentos Operativos	Evaluado	GD	-
CP	Controlador de producción	Departamentos Operativos	Evaluado	GD	-
SC	Supervisor de calidad	Departamentos Operativos	Evaluador/Evaluado	GD	AC
AC	Asistente de Calidad	Departamentos Operativos	Evaluado	GD	-
SF	Secretaria de Facilidades Físicas	Departamento de Facilidades Físicas	Evaluado	GD	-
R1	Recepcionista	Departamento de Facilidades Físicas	Evaluado	GD	-
FS	Supervisor de Facilidades Físicas	Departamento de Facilidades Físicas	Evaluado	GD	-
GS	Guardia de Seguridad	Departamento de Facilidades Físicas	Evaluado	GD	-
PM	Personal de mantenimiento	Departamento de Facilidades Físicas	Evaluado	GD	-

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### 3.2.3 Definición de factores de evaluación

La boleta de evaluación del desempeño a utilizar en ACS-BPS de Guatemala cuenta con dos secciones de las cuales la primera evalúa competencias cardinales aplicables a todos los empleados en cualquier nivel jerárquico, según la política de ACS corporativo, la cual no está sujeta a cambios; únicamente es modificable la sección 2 de la boleta, la cual califica metas y objetivos específicos aplicables a cada puesto de trabajo. La definición de factores de evaluación del desempeño para la sección 2 será responsabilidad compartida entre el Gerente de Área y cada empleado de manera individual.

El objetivo principal de tener la participación activa de los empleados evaluados en la definición de metas y objetivos para la sección 2 de la boleta es que dichas metas y objetivos sean justos, medibles, alcanzables, que estén directamente relacionados con el trabajo diario; además que garanticen el compromiso de evaluador y evaluado al alcance de los mismos en un ambiente de cooperación y beneficio mutuo.

La sección de metas y objetivos según la política de ACS corporativo deberá acoplarse de manera individual a cada puesto de trabajo para el que se definen.

Cada meta/objetivo deberá ser medible numéricamente y cada empleado será responsable de presentar la información a través de la cual se verifique la puntuación de cada ítem. Por su lado, cada Gerente de Área deberá proveer las herramientas específicas necesarias a través de las cuales se pueda medir y comprobar el porcentaje de completación de cada meta/objetivo.

La configuración de las dos secciones de la boleta y su respectiva ponderación en el proceso de calificación de la misma se incluyen a continuación.

Esquema 13  
**Competencias Cardinales**  
**Boleta de evaluación del desempeño primera sección**  
 ACS-BPS de Guatemala

Boleta de evaluación	
Sección I Competencias Cardinales a evaluar	
I.1	Interfase con el cliente
I.2	Enfoque de calidad
I.3	Comunicación
I.4	Conocimiento del negocio
I.5	Desarrollo y estándares del desempeño
I.6	Toma de decisiones
I.7	Construcciones de relaciones organizacionales
I.8	Control y cumplimiento de regulaciones internas aplicables
I.9	Integridad
I.10	Contribución a un ambiente agradable de trabajo
I.11	Cambio de campeón
I.12	Conocimiento del puesto
I.13	Destrezas de liderazgo

Fuente: Descripción del proceso evaluación del desempeño utilizado por ACS-BPS de Guatemala.  
 Año 2009

Esquema 14  
**Metas y objetivos, proceso de definición**  
**Boleta de evaluación del desempeño segunda sección**  
 ACS-BPS de Guatemala

Paso	Descripción	Responsable
1	Recabar descripción técnica de los puestos, objetivos organizacionales y departamentales.	Gerente de Recursos Humanos
2	Hacer llegar la información anterior a los gerentes de departamento.	Gerente de Recursos Humanos
3	Reunión para determinar las metas y objetivos que serán calificadas. Dichas metas y objetivos deberán brindar soporte al alcance de propósitos departamentales y organizacionales; además deberán estar directamente relacionados con la naturaleza del puesto al que son aplicables; por otro lado deberán también ser medibles, alcanzables, cuantificables y objetivas, evitando en todo momento la ambigüedad y el subjetivismo.	Gerente de Departamento y empleado evaluado
4	Reunión para verificar que las metas y/u objetivos definidos para cada empleado objeto de evaluación sean medibles, alcanzables, imparciales e impersonales.	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de Departamento

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

Esquema 15  
**Ponderación**  
**Boleta de evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS de Guatemala

DESCRIPCIÓN	DESEMPEÑO	PUNTAJE
Siempre excede los estándares; demuestra un desempeño sostenido al nivel más alto posible.	Sobresaliente	5
Se desempeña consistentemente por encima de las expectativas.	Excede las expectativas	4
Regularmente llena las expectativas, algunas veces excede las expectativas; sin embargo existen algunas áreas que necesitan mejorar.	Llena las expectativas	3
Regularmente se desempeña por debajo de las expectativas.	Bajo las expectativas	2
Se desempeña consistentemente por debajo del mínimo de los requerimientos, se requiere un mejoramiento inmediato.	Insatisfactorio	1

Fuente: Descripción del proceso evaluación del desempeño utilizado por ACS-BPS de Guatemala.  
 Año 2009

Esquema 16  
**Proceso de Calificación**  
**Boleta de evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS de Guatemala

Sección Uno			
Competencia		Puntaje	
I.1 - I.13		1 - 5	

Sección Dos			
Objetivo \ meta	Completación	Cálculo	Puntaje
1 A 5	0% - 100%	% de completación por 5	1 - 5

Puntaje Final	
Competencias Cardinales I.1 A I.13	Promedio
Objetivos \ Metas 1 A 5	Promedio
<b>Promedio de promedios sección 1 y 2</b>	<b>1 - 5</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

La boleta de evaluación del desempeño es la siguiente:

**Valoración de Desempeño de Director/Gerente/Supervisor de ACS**  
Esta forma se aplica a todas las unidades de negocio.

Nombre del empleado \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación \_\_\_\_\_

# de Empleado \_\_\_\_\_

Gerente Evaluador \_\_\_\_\_

Competencia	Criterio de Desempeño	Puntaje
Interface del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Crea una impresión positiva a través de la apariencia, la conducta personal, actitud profesional y su competencia técnica.</li> <li>o Exhibe horarios y responsabilidades a las necesidades y preocupaciones del cliente; ejercita un juicio apropiado en sus respuestas y</li> <li>o Interactúa con el cliente proactivamente, regularmente y productivamente.</li> </ul>	5.0
Enfoque de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Inspira y demuestra una pasión por la excelencia en cualquier aspecto laboral.</li> <li>o Controla el desempeño contra los factores definidos por clientes que son críticos para la calidad.</li> <li>o Se impone y alcanza estándares de alta calidad para las divisiones y unidades.</li> </ul>	5.0
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Transmite conocimiento, información y entendimiento hacia otros claramente, concisamente y convincentemente ambos oral y por escrito.</li> <li>o Conduce reuniones efectivas, reportes, presentaciones, proposiciones, etc.</li> <li>o Crea un ambiente abierto de comunicación y compartimiento de información.</li> </ul>	5.0
Conoce el Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Tiene y utiliza conocimiento multi funcional.</li> <li>o Demuestra entendimiento de casos relevantes a la junta organizacional y al negocio.</li> <li>o Mantiene ese conocimiento actualizado.</li> </ul>	5.0
Desarrollo y Estándares de Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Se impone objetivos claros y medibles; controla el proceso, el progreso y los resultados apropiadamente.</li> <li>o Da una continua retroalimentación de desempeño y una completa valoración anual de desempeño para todo el equipo.</li> <li>o Provee asignaciones retadoras y oportunidades de desarrollo.</li> </ul>	5.0
Toma Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Aplica la integridad, los valores y ética de la compañía en cualquier situación.</li> <li>o Recolecta información pertinente e identifica componentes claves para el proceso de toma de decisiones.</li> <li>o Analiza varias alternativas cuando toma decisiones.</li> </ul>	5.0
Construir Relaciones Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Cultiva un canal activo de relaciones dentro y fuera de la organización.</li> <li>o Se relaciona bien con colegas claves (i.e. jefes, compañeros, a quienes reporta directamente).</li> <li>o Se mantiene en contacto con empleados a cualquier nivel.</li> </ul>	5.0
Control y Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Asegura el cumplimiento con los controles internos para reducir el riesgo y mitigar la exposición de la compañía.</li> <li>o Audita la práctica interna para asegurar el cumplimiento completo con las leyes y regulaciones aplicables.</li> </ul>	5.0
Integridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Mantiene un compromiso inequívoco hacia la honestidad/verdad en cualquier factor de comportamiento. Completamente confiable por los</li> <li>o Practica absoluta conformidad con las políticas de la compañía reforzando el compromiso a una conducta ética en ACS.</li> <li>o Las acciones y comportamientos son consistentes con las palabras. Asume responsabilidad por sus propios errores.</li> </ul>	5.0
Ambiente de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Crea un ambiente laboral donde hay un espíritu de cooperación, respeto y oportunidad.</li> <li>o Crea una unidad de trabajo y un espíritu de equipo cohesivo y productivo.</li> <li>o Anima y alienta por un sentido de adueñamiento y involucrimiento en la unidad, proyecto y compañía por individuos.</li> </ul>	5.0
Cambio de Campeón	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Reta el status quo y campeoniza nuevas iniciativas; actúa como un catalista de cambio y estimula a otros al cambio.</li> <li>o Maneja efectivamente la implementación; y traza efectivamente cursos de acción y ayuda a otros durante la transición.</li> <li>o Es muy flexible y se adapta a las circunstancias; puede adaptarse efectivamente con el cambio.</li> </ul>	5.0
Conocimiento del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Posee y comparte prontamente el conocimiento funcional y técnico y se especializa. Constante interés en el aprendizaje.</li> <li>o Toma buenas decisiones con información limitada. Aplica el intelecto al máximo.</li> <li>o Comprende a fondo las tareas generales, estándares, destrezas y otros requerimientos para manejar efectivamente una división o unidad.</li> </ul>	5.0
Destrezas de Gerenciamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Valora y anticipa necesidades, se impone metas y objetivos realistas.</li> <li>o Mobiliza a la gente para trabajar hacia un propósito compartido en el mejor interés para el negocio.</li> <li>o Organiza los recursos, calendariza y coordina al equipo para completar satisfactoriamente las tareas y/o proyectos.</li> </ul>	5.0

5.0

CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

	DESCRIPCIÓN DE LA META U OBJETIVO	porcentaje obtenido	puntaje
1		100%	5.00
2		100%	5.00
3		100%	5.00
4		100%	5.00
5		100%	5.00
			5.00
Nota: Liste las metas/objetivos en orden de importancia para resumir el puesto. Nota: El porcentaje obtenido está entendido para reflejar el alcance de cada meta y objetivo, considere la importancia general de cada meta/objetivo listándolos en orden de importancia y haga énfasis de ello al empleado evaluado.			5.00
<b>PORCENTAJE GENERAL**</b>			<b>5.00</b>

**COMENTARIOS DEL GERENTE:**

Fecha Efectiva (Debida) de Revisión\*\*

Próxima Fecha de Revisión\*\*

Competencias	5.00
Metas y Objetivos	5.00
<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>5.00</b>

*\*\*Esta información, junto con cualquier mérito, promoción o ajuste salarial, debe ser ingresado en infobank (<https://infobank.acs-inc.com>).*

- Las firmas solo aparecerán en la copia física la cual se queda con el gerente en sus archivos.

Nota: Si el empleado desea comentar formalmente en la revisión, debe proveer cualquier retroalimentación escrita al gerente evaluador. El evaluador asegurará que una copia de los comentarios del empleado se añada a sus archivos de personal.

Firma del Gerente: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Firma del Empleado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Fuente: Proceso evaluación del desempeño utilizado por ACS-BPS de Guatemala. Año 2009

### 3.2.4 Definición del proceso de evaluación

Se seguirán los pasos secuenciales siguientes al realizar la evaluación del desempeño en ACS-BPS de Guatemala.

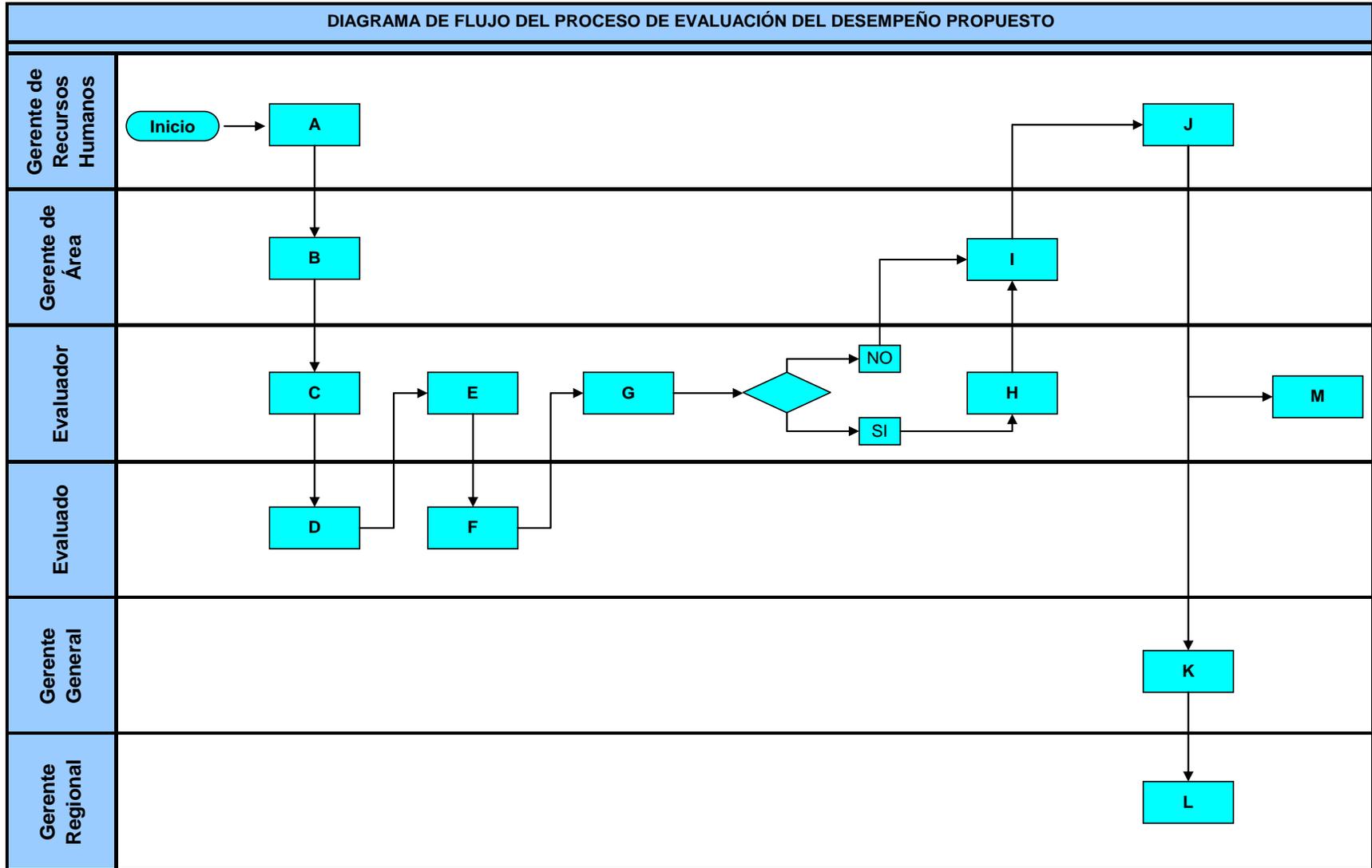
- a) El Gerente de Recursos Humanos hará llegar la versión electrónica de las boletas que corresponden a los Gerentes de cada Departamento para que estos puedan distribuir la boleta a los evaluadores dentro de sus Departamentos y evaluar el desempeño de los empleados a su cargo.
- b) El Gerente de Área hará llegar la versión electrónica de de las boletas que correspondan a los evaluadores dentro de su departamento.
- c) El evaluador se reunirá uno a uno con cada colaborador objeto de evaluación a su cargo con el propósito de aclarar el desempeño que se espera del empleado, revisar juntos el procedimiento a seguir para evaluar el desempeño, instruir al empleado en el llenado de la boleta, exponer los ítems a evaluar y cual será la respectiva ponderación para cada ítem evaluado; posteriormente el evaluador hará llegar la versión electrónica de la boleta de evaluación al colaborador.
- d) El evaluado se asegurará de estar satisfecho y que tiene pleno conocimiento de toda la información necesaria para realizar con éxito su auto-evaluación.
- e) El evaluador agenda una reunión uno a uno con el evaluado con el propósito de revisar el progreso en el alcance de las metas y objetivos; el evaluador orienta y propone estrategias de alcance de las metas y objetivos redireccionando el accionar de los empleados en caso de ser requerido.
- f) El evaluado se asegurará de estar satisfecho y que tiene pleno conocimiento de toda la información necesaria para realizar con éxito su auto-evaluación. El colaborador se autoevalúa y luego hace llegar la

boleta al evaluador antes de la fecha señalada como límite para este propósito.

- g) El evaluador se reúne con el empleado evaluado para revisar la auto-evaluación, de existir diferencias de apreciación entre el desempeño autoevaluado y el que el evaluador propone para el empleado, se deberá llegar a un consenso para calificar el ítem de manera satisfactoria para ambas partes. El evaluador hará llegar las evaluaciones de desempeño de sus colaboradores al Gerente de Área si esta no requiere cambios, caso contrario procederá a la literal h.
- h) El evaluador modifica los puntajes de la boleta en consenso con el empleado evaluado y traslada la forma al Gerente de Área.
- i) El Gerente de área ingresará el puntaje final de cada uno de sus subalternos a la página interna de ACS corporativo creada para ese propósito. (<https://infobank.acs-inc.com>) y hace llegar las boletas de evaluación de sus empleados evaluados al Gerente de Recursos Humanos e imprimirá una copia.
- j) El Gerente de Recursos Humanos consolida todas las evaluaciones del desempeño y las hace llegar al gerente general de ACS-BPS Guatemala.
- k) El Gerente General de ACS-BPS Guatemala envía las evaluaciones del desempeño al Gerente Regional de ACS-BPS Latinoamérica.
- l) Gerente Regional recibe las boletas de evaluación de toda la filial.
- m) El evaluador (Gerente de Departamento) se reúne uno a uno con los empleados evaluados para proveerles retroalimentación del desempeño obtenido además de informar los cursos acción derivados de los resultados obtenidos.

El flujograma del proceso de evaluación del desempeño a utilizar como parte del Programa de evaluación del desempeño a implementar en ACS-BPS de Guatemala se presenta a continuación.

Grafica 15  
ACS-BPS de Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### **3.2.5 Capacitación de empleados en el proceso**

La Gerencia de Recursos Humanos en conjunto con los Gerentes de Área, desarrollarán reuniones grupales para abordar todo lo concerniente a los aspectos administrativos del Programa y a los elementos específicos del proceso de evaluación; además se destinará un período de gracia en que los empleados podrán solicitar una reunión uno a uno con su gerente de área o gerente de recursos humanos en las cuales podrán exponer sus inquietudes individuales; las reuniones uno a uno servirán para todas aquellas personas que por una u otra razón no expongan sus dudas en las reuniones grupales programadas.

### **3.2.6 Entrevista de evaluación del desempeño**

La entrevista de evaluación del desempeño contará con el soporte de una reunión grupal moderada por el Gerente de Recursos Humanos, dirigida a empleados evaluadores del desempeño.

Dicha reunión estará enfocada en capacitar a los empleados evaluadores acerca de cómo dirigir de manera eficaz y objetiva la entrevista de evaluación del desempeño además de estandarizar los criterios y guiar a los empleados evaluadores a realizar la entrevista de evaluación eliminando criterios subjetivos o prejuicios personales.

El contenido de la agenda de la reunión grupal abordará los temas siguientes:

Esquema 17  
**Entrevista de evaluación del desempeño**  
**Capacitación de evaluadores**  
 ACS-BPS de Guatemala

Contenido de reunión grupal	
I.	Como iniciar la entrevista de evaluación del desempeño. I.1 Cordialidad. I.2 Expresión clara.
II.	Importancia de la entrevista como parte central del proceso.
III.	Aprovechamiento del canal de comunicación jefe-subalterno a través de la entrevista de evaluación del desempeño.
IV.	Emociones y su impacto en la calificación evaluación del desempeño.
V.	Prejuicios personales y su impacto en los resultados de evaluación.
VI.	Efecto "Halo" en la evaluación del desempeño.
VII.	Efecto de tendencia central en la evaluación del desempeño.
VIII.	Evaluación por inmediatez y su impacto en la evaluación del desempeño.
IX.	Discriminación en la evaluación del desempeño y sus implicaciones.
X.	Como enfatizar aspectos positivos en la entrevista de evaluación.
XI.	Como indicar aspectos negativos en la entrevista de evaluación.
XII.	Como definir y presentar posibilidades de desarrollo.
XIII.	Como hablar de la relación de la evaluación con el salario.
XIV.	Como realizar el cierre de la entrevista.

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### 3.2.7 Documentación del proceso de evaluación

El evaluador guardará la versión electrónica e impresa en el archivo del empleado; por otro lado el empleado evaluado también guardará una versión electrónica e impresa de su desempeño con el fin de usarla de margen de comparación en evaluaciones futuras.

### **3.2.8 Registro y comunicación de resultados obtenidos**

Adicionalmente al registro de las pruebas que el empleado y Gerente de Área realizarán, el Departamento de Recursos Humanos también guardará registro físico y electrónico de los resultados de las pruebas para fundamentar la toma de decisiones relacionadas con el personal.

Por otro lado, el puntaje final obtenido en la evaluación del desempeño deberá ser ingresado por los gerentes de área para cada uno de sus subordinados según corresponda a una página web que existe para este propósito, dado que ACS corporativo necesita esa información para fundamentar su análisis de incrementos salariales en base a mérito individual, y que este puntaje se complementa y fundamenta con la información proveniente de cada boleta de evaluación del desempeño proveída previamente por el Gerente General al Gerente Regional.

### **3.2.9 Retroalimentación**

Una vez ejecutado el proceso de evaluación del desempeño los Gerentes de Área se reunirán con el Gerente de Recursos Humanos para hacer un análisis macro de los resultados de las evaluaciones para poder identificar factores comunes en los resultados y definir una estrategia común para definir planes de acción correctivos o preventivos según haya sido el resultado de la evaluación del desempeño, satisfactorio o insatisfactorio. Luego de dicha reunión los Gerentes de Área se reunirán con cada empleado evaluado para proveerles retroalimentación de sus resultados y definir planes de acción en consenso y de manera individual con el propósito de poder lograr el compromiso con el alcance de los objetivos trazados en los planes de acción.

### **3.3 Seguimiento a resultados del proceso**

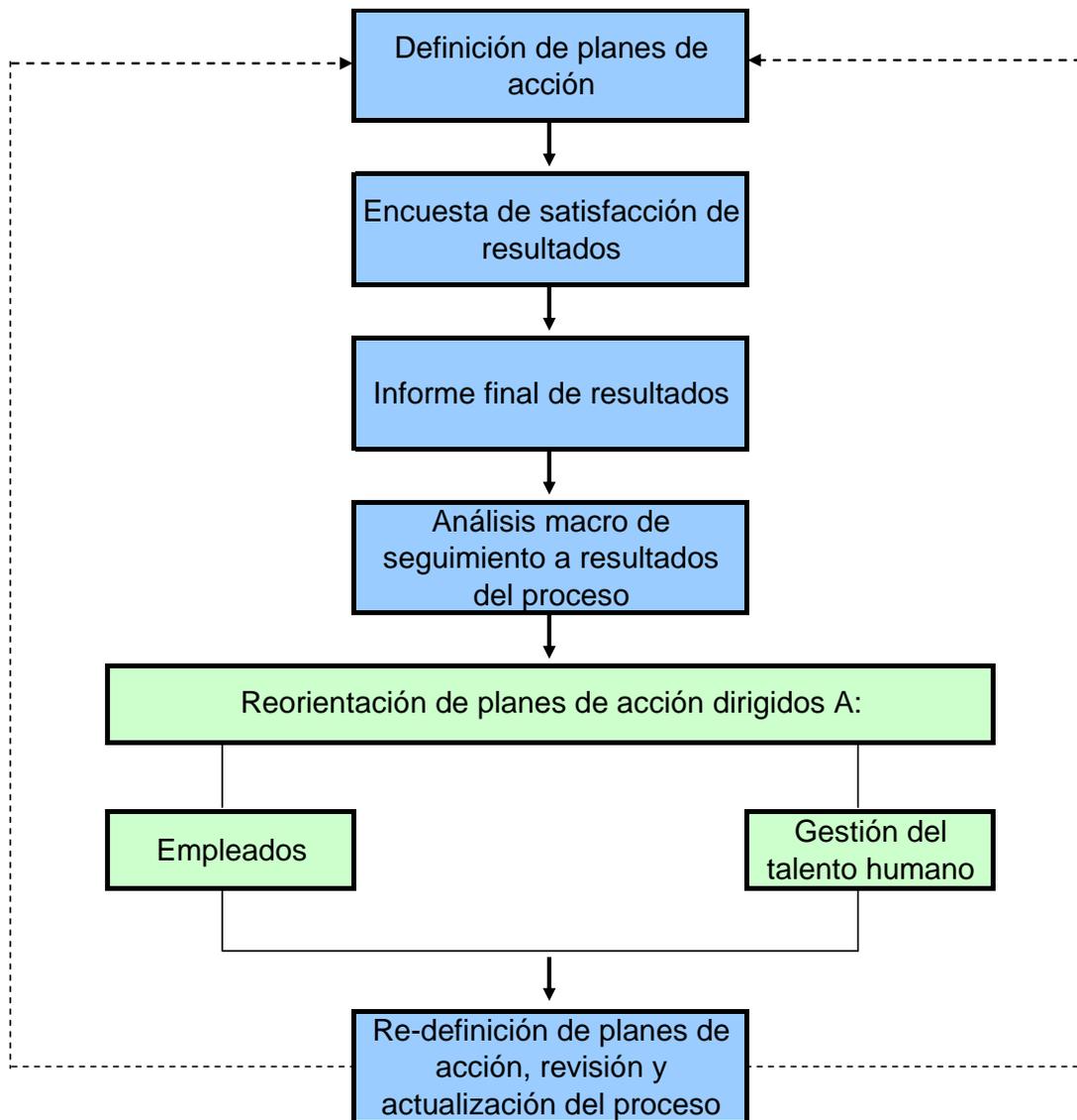
El proceso de seguimiento a los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del desempeño estará enfocado en la definición de planes de acción en dos vertientes.

**a)** Por un lado se definirán planes de acción orientados al empleado dependiendo si los resultados fueron satisfactorios o insatisfactorios.

**b)** Por otro lado, derivado de la estrecha relación e influencia entre el proceso de evaluación del desempeño y los procesos de gestión del talento humano, los planes de acción también podrían estar orientados a la reestructuración de esos procesos o el fortalecimiento de las políticas y prácticas de gestión del talento de personas según hayan sido los resultados satisfactorios o insatisfactorios de evaluación del desempeño en un análisis macro.

El proceso de seguimiento a los resultados del proceso de evaluación comprenderá lo siguiente:

Grafica 16  
**Proceso de seguimiento a resultados de evaluación del desempeño**  
ACS-BPS de Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

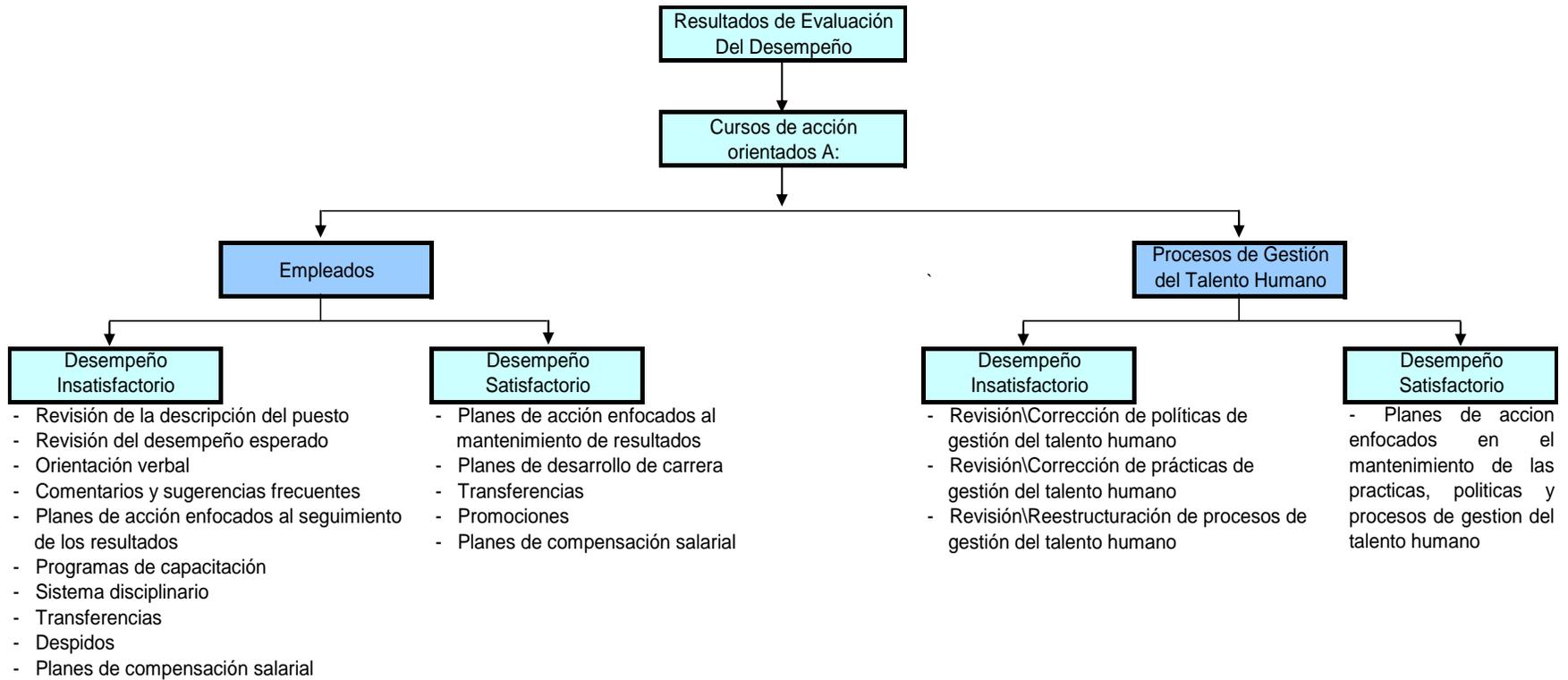
El proceso de seguimiento a resultados del proceso estará orientado al sostenimiento del desempeño satisfactorio y desde luego a corregir el desempeño insatisfactorio.

### **3.3.1 Definición de planes de acción**

Existirá una reunión grupal entre el gerente de R.H. el gerente general de ACS-BPS Guatemala y Gerentes de Departamento para revisar el desempeño de los empleados y derivado de los resultados obtenidos se definirán cursos de acción a seguir para mejorar el desempeño insatisfactorio y promover y premiar el desempeño satisfactorio.

Los planes de acción se orientarán de la siguiente forma, y el formato a utilizar para definir dicho plan se muestra en la figura 13 página 104.

Grafica 17  
**Cursos de acción en la evaluación del desempeño**  
 ACS-BPS de Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Año 2009



### 3.3.2 Encuesta de satisfacción de resultados

Luego de concluido el proceso de evaluación del desempeño, todos los empleados de ACS-BPS de Guatemala con participación activa en el proceso llenarán una encuesta que estará enfocada en medir el nivel de satisfacción de los resultados obtenidos en la evaluación además del nivel de satisfacción del proceso en su totalidad.

La coordinación del llenado de la encuesta estará a cargo de los Gerentes de Área; luego existirá una reunión uno a uno entre el Gerente de Área y el Gerente del Departamento de Recursos Humanos para reportar y revisar en conjunto los resultados de las encuestas y discutir los aspectos o resultados relevantes del proceso de aplicación de la encuesta de satisfacción.

Los resultados de la encuesta de satisfacción analizados a nivel macro podrían orientar la toma de decisiones relacionadas con futuras evaluaciones del desempeño, como también podría servir de fundamento a decisiones de gestión del talento humano en ACS-BPS de Guatemala.

La encuesta se diseñó para poder identificar los puestos y como consecuencia realizar análisis de respuestas por nivel jerárquico y por departamento. La encuesta esta compuesta por 5 secciones.

- A, identificación de puestos
- B, satisfacción de elementos específicos del proceso
- C, satisfacción del soporte recibido en el proceso
- D, satisfacción de resultados obtenidos
- E, satisfacción general del proceso de evaluación

Se codificó de forma numérica cada posible respuesta, para luego en base a la sumatoria de respuestas seleccionadas se proceda a hacer el análisis macro de la información obtenida.

ACS-BPS DE GUATEMALA																																							
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ACS-BPS																																							
<p><b>Objetivo:</b> Recopilar información significativa para evaluar y determinar el nivel de satisfacción del proceso de evaluación del desempeño y los resultados individuales de los colaboradores de la empresa ACS-BPS, en su filial en Guatemala</p>																																							
<p><b>Instrucciones:</b> Llene la encuesta siguiendo las instrucciones provistas en cada sección de la encuesta, según corresponda, en cada uno de los cuestionamientos que se le plantean. El manejo de esta información es absolutamente confidencial y será utilizada para tomar decisiones orientadas a mejorar el proceso de evaluación y consecuentemente el desempeño individual y organizacional.</p>																																							
SECCIÓN A: IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS																																							
<p><b>1 Indique el área en la que labora actualmente:</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Finanzas</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Operaciones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Recursos Humanos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Desarrollo de Software</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Soporte técnico</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Facilidades Físicas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Finanzas</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Operaciones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Recursos Humanos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	Finanzas	<input type="checkbox"/>	2	Operaciones	<input type="checkbox"/>	3	Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Desarrollo de Software</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Soporte técnico</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Facilidades Físicas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	4	Desarrollo de Software	<input type="checkbox"/>	5	Soporte técnico	<input type="checkbox"/>	6	Facilidades Físicas	<input type="checkbox"/>																		
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">1</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Finanzas</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Operaciones</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Recursos Humanos</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	1	Finanzas	<input type="checkbox"/>	2	Operaciones	<input type="checkbox"/>	3	Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">4</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Desarrollo de Software</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Soporte técnico</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Facilidades Físicas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	4	Desarrollo de Software	<input type="checkbox"/>	5	Soporte técnico	<input type="checkbox"/>	6	Facilidades Físicas	<input type="checkbox"/>																				
1	Finanzas	<input type="checkbox"/>																																					
2	Operaciones	<input type="checkbox"/>																																					
3	Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>																																					
4	Desarrollo de Software	<input type="checkbox"/>																																					
5	Soporte técnico	<input type="checkbox"/>																																					
6	Facilidades Físicas	<input type="checkbox"/>																																					
<p><b>2 ¿Cuál es el nivel al que corresponde su posición dentro de la empresa?:</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">7</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Gerente G. o de Departamento</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Supervisor de Facilidades Físicas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Supervisor de calidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Supervisor de producción</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Controlador de producción</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>12</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asistente de Calidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">13</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asistente de Departamento</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>14</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asisten de Facilidades Físicas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>15</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Secretaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>16</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Recepcionista</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>17</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Personal de Seguridad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>18</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Mantenimiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> </td> </tr> </table>		<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">7</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Gerente G. o de Departamento</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Supervisor de Facilidades Físicas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Supervisor de calidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Supervisor de producción</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Controlador de producción</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>12</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asistente de Calidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	7	Gerente G. o de Departamento	<input type="checkbox"/>	8	Supervisor de Facilidades Físicas	<input type="checkbox"/>	9	Supervisor de calidad	<input type="checkbox"/>	10	Supervisor de producción	<input type="checkbox"/>	11	Controlador de producción	<input type="checkbox"/>	12	Asistente de Calidad	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">13</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asistente de Departamento</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>14</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asisten de Facilidades Físicas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>15</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Secretaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>16</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Recepcionista</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>17</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Personal de Seguridad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>18</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Mantenimiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	13	Asistente de Departamento	<input type="checkbox"/>	14	Asisten de Facilidades Físicas	<input type="checkbox"/>	15	Secretaria	<input type="checkbox"/>	16	Recepcionista	<input type="checkbox"/>	17	Personal de Seguridad	<input type="checkbox"/>	18	Mantenimiento	<input type="checkbox"/>
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">7</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Gerente G. o de Departamento</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Supervisor de Facilidades Físicas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Supervisor de calidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Supervisor de producción</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Controlador de producción</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>12</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asistente de Calidad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	7	Gerente G. o de Departamento	<input type="checkbox"/>	8	Supervisor de Facilidades Físicas	<input type="checkbox"/>	9	Supervisor de calidad	<input type="checkbox"/>	10	Supervisor de producción	<input type="checkbox"/>	11	Controlador de producción	<input type="checkbox"/>	12	Asistente de Calidad	<input type="checkbox"/>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: right;">13</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asistente de Departamento</td> <td style="width: 20px; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>14</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Asisten de Facilidades Físicas</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>15</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Secretaria</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>16</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Recepcionista</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>17</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Personal de Seguridad</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>18</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Mantenimiento</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	13	Asistente de Departamento	<input type="checkbox"/>	14	Asisten de Facilidades Físicas	<input type="checkbox"/>	15	Secretaria	<input type="checkbox"/>	16	Recepcionista	<input type="checkbox"/>	17	Personal de Seguridad	<input type="checkbox"/>	18	Mantenimiento	<input type="checkbox"/>		
7	Gerente G. o de Departamento	<input type="checkbox"/>																																					
8	Supervisor de Facilidades Físicas	<input type="checkbox"/>																																					
9	Supervisor de calidad	<input type="checkbox"/>																																					
10	Supervisor de producción	<input type="checkbox"/>																																					
11	Controlador de producción	<input type="checkbox"/>																																					
12	Asistente de Calidad	<input type="checkbox"/>																																					
13	Asistente de Departamento	<input type="checkbox"/>																																					
14	Asisten de Facilidades Físicas	<input type="checkbox"/>																																					
15	Secretaria	<input type="checkbox"/>																																					
16	Recepcionista	<input type="checkbox"/>																																					
17	Personal de Seguridad	<input type="checkbox"/>																																					
18	Mantenimiento	<input type="checkbox"/>																																					
SECCIÓN B: SATISFACCIÓN DE ELEMENTOS ESPECÍFICOS DEL PROCESO																																							
<p><b><u>ASPECTOS ESPECÍFICOS DEL PROCESO</u></b></p> <p><b><u>Instrucciones:</u></b></p> <p>Llene los cuestionamientos siguientes calificando dentro del cuadro de 0 a 10 según sea el nivel de satisfacción de cada elemento, siendo 0 completamente insatisfecho y 10 completamente satisfecho</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: right;">3</td> <td style="width: 65%;">19 NIVELES DE RESPONSABILIDAD</td> <td style="width: 30%; text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>20 PROCESO DE EVALUACIÓN</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>21 PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>22 FACTORES DE EVALUACIÓN</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>23 ESCALAS DE EVALUACIÓN</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>24 COMUNICACIÓN DEL PROCESO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>25 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>26 DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCIÓN</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>27 ACOPLAMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN A LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DEL DESEMPEÑO</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>comentarios adicionales:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		3	19 NIVELES DE RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>	4	20 PROCESO DE EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/>	5	21 PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/>	6	22 FACTORES DE EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/>	7	23 ESCALAS DE EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/>	8	24 COMUNICACIÓN DEL PROCESO	<input type="checkbox"/>	9	25 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	<input type="checkbox"/>	10	26 DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCIÓN	<input type="checkbox"/>	11	27 ACOPLAMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN A LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DEL DESEMPEÑO	<input type="checkbox"/>											
3	19 NIVELES DE RESPONSABILIDAD	<input type="checkbox"/>																																					
4	20 PROCESO DE EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/>																																					
5	21 PERIODICIDAD DE LA EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/>																																					
6	22 FACTORES DE EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/>																																					
7	23 ESCALAS DE EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/>																																					
8	24 COMUNICACIÓN DEL PROCESO	<input type="checkbox"/>																																					
9	25 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO	<input type="checkbox"/>																																					
10	26 DEFINICIÓN DE PLANES DE ACCIÓN	<input type="checkbox"/>																																					
11	27 ACOPLAMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN A LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DEL DESEMPEÑO	<input type="checkbox"/>																																					

## SECCIÓN C: SATISFACCIÓN DEL SOPORTE RECIBIDO EN EL PROCESO

**ASPECTOS ESPECÍFICOS DE SOPORTE RECIBIDOS EN EL PROCESO****Instrucciones:**

Llene los cuestionamientos siguientes calificando dentro del cuadro de 0 a 10 según sea el nivel de satisfacción de cada elemento, siendo 0 completamente insatisfecho y 10 completamente satisfecho

- |    |    |  |                          |
|----|----|--|--------------------------|
| 12 | 28 | RECIBÍ EL SOPORTE NECESARIO DE MI INMEDIATO SUPERIOR PARA REALIZAR CON ÉXITO MI ROL DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN | <input type="checkbox"/> |
| 13 | 29 | RECIBÍ LAS HERRAMIENTAS Y DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR CON ÉXITO MI ROL DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN    | <input type="checkbox"/> |
| 14 | 30 | RECIBÍ LA INFORMACIÓN Y/O CAPACITACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR CON ÉXITO MI ROL DENTRO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN     | <input type="checkbox"/> |

## SECCIÓN D: SATISFACCIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS

**ASPECTOS DE SATISFACCIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS****Instrucciones:**

Llene los cuestionamientos siguientes calificando dentro del cuadro de 0 a 10 según sea el nivel de desacuerdo de cada elemento, siendo 0 fuertemente en desacuerdo y 10 fuertemente de acuerdo

- |    |    |   |                          |
|----|----|---|--------------------------|
| 15 | 31 | LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN MI EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SON OBJETIVOS   | <input type="checkbox"/> |
| 16 | 32 | LOS FACTORES CALIFICADOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ESTÁN DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON MIS ACTIVIDADES LABORALES DIARIAS | <input type="checkbox"/> |
| 17 | 33 | ESTOY SATISFECHO CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA EVALUACIÓN DE MI DESEMPEÑO  | <input type="checkbox"/> |

## SECCIÓN D: SATISFACCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

**ASPECTOS DE SATISFACCIÓN GENERAL DEL PROCESO****Instrucciones:**

Llene los cuestionamientos siguientes calificando dentro del cuadro de 0 a 10 según sea el nivel de satisfacción de cada elemento, siendo 0 completamente insatisfecho y 10 completamente satisfecho

- |    |    |   |                          |
|----|----|---|--------------------------|
| 18 | 34 | EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ES OBJETIVO Y CUENTA CON LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA DETERMINAR MI DESEMPEÑO CORRECTAMENTE | <input type="checkbox"/> |
|----|----|---|--------------------------|

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

La información provista será de mucho valor para evaluar y brindar una propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño que se realiza actualmente en la empresa. Agradecemos su colaboración y esperamos su apoyo para futuras ocasiones.

### **3.3.3 Informe de resultados de evaluación**

El paso final de la fase de seguimiento a resultados del proceso en el programa de evaluación del desempeño comprenderá la elaboración de un informe final de resultados y una reunión liderada por el Gerente de Recursos Humanos y dirigida a los Gerentes de Área y al Gerente General en la que se darán a conocer los resultados de la evaluación del desempeño, el nivel de satisfacción de los resultados y del proceso en su totalidad.

Desde una perspectiva macro se expondrán los hallazgos, se publicarán los planes de acción a seguir y se harán las recomendaciones respectivas para orientar el sostenimiento del desempeño satisfactorio; además se señalarán las medidas correctivas para mejorar el desempeño insatisfactorio. Los planes de acción podrían estar dirigidos a los empleados; a cambios en las normativas de los procesos de gestión del talento humano; o a la reestructuración de los mismos según la figura 12 de la página 103.

### **3.4 Revisión y actualización del Programa**

La fase final del Programa de evaluación del desempeño comprenderá las actividades necesarias para mantenerlo actualizado, evitando la obsolescencia del mismo asegurándose que el programa se acople a los factores internos y externos que lo norman y a las necesidad de ACS-BPS de Guatemala.

Se revisarán todas las fases a través de la evaluación de los resultados del mismo en cuanto a medir el desempeño de los empleados de manera objetiva y con una metodología participativa definida, se definirán los pasos a seguir en caso de que el programa requiera cambios estructurales.

Por otro lado se definirán también los lineamientos a seguir para integrar el Programa de evaluación del desempeño a la planificación estratégica de la

compañía y las actividades de seguimiento y control a llevar a cabo para que se mantenga actualizado.

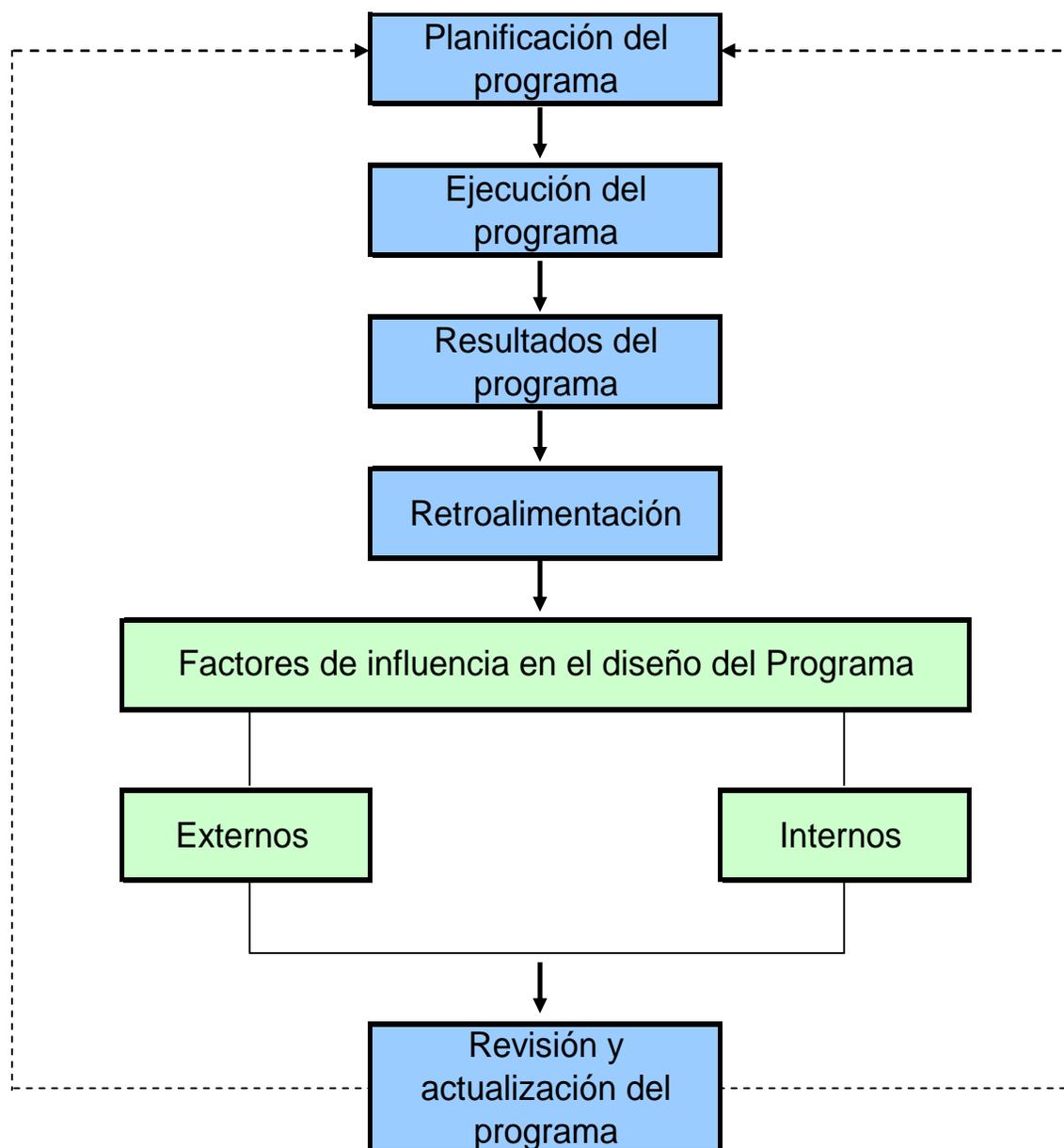
#### **3.4.1 Evaluación de resultados del programa**

El principal indicador para determinar si el Programa de evaluación del desempeño cumple su función serán los resultados de las evaluaciones de los empleados; puesto que el programa persigue la obtención de resultados satisfactorios en cuanto al rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo, todos los elementos del programa estarán enfocados en el desempeño satisfactorio a través de una herramienta objetiva que ponga en evidencia las debilidades en el proceso de evaluación y en los procesos de gestión del talento humano como la razón de ser del Departamento de Recursos Humanos.

Las principales herramientas que se utilizarán para evaluar el Programa serán la encuesta de satisfacción y el informe final de resultados. Basado en estas dos fuentes de información se estará en posición de determinar planes de acción concretos enfocados en mejorar y de ser necesario reorientar el enfoque del Programa de evaluación del desempeño y del proceso de evaluación. A un nivel más profundo se pondrán en evidencia debilidades en los procesos de gestión del talento humano relacionados directamente con el proceso de evaluación del desempeño.

Puesto que el diseño del Programa de evaluación del desempeño se ve influenciado por factores internos y externos a la compañía, anualmente existirá una revisión de esos factores para que basado en ellos y en los hallazgos encontrados a través de la encuesta de satisfacción y el informe final de resultados, se pueda orientar la revisión y actualización del Programa, según lo muestra la siguiente figura.

Grafica 18  
**Revisión y actualización  
del Programa de evaluación del desempeño**



Fuente: Elaboración propia. Año 2009

### **3.4.2 Verificación de cambios estructurales**

El proceso de revisión y actualización del Programa estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos con el apoyo de los Gerentes de Área y dichos cambios se ejecutarán a través de las actividades definidas en la tabla de Continuidad del Programa de la página 112 tabla 9.

Derivado de la relación del Programa de evaluación del desempeño con los otros procesos de gestión del talento humano, podría existir la necesidad de realizar cambios estructurales en dichos procesos para fortalecer de esa manera el proceso de evaluación del desempeño en conjunto con todos los procesos de gestión del capital humano; en tal caso el Departamento de Recursos Humanos será quien proponga y ejecute cualquier cambio en la estructura de sus procesos a través del análisis macro de los factores internos y externos para luego orientar el rediseño del Programa de evaluación y sus componentes basado en el esquema propuesto en la figura 14 de la página 110.

### **3.4.3 Actividades de seguimiento, control y continuidad del Programa**

Como parte integral de la fase de revisión y actualización del Programa de evaluación del desempeño las actividades necesarias para la continuidad del Programa se muestran a continuación.

**Esquema 18**  
**Actividades de Continuidad**  
**Programa de Evaluación del Desempeño**  
**ACS-BPS de Guatemala**

No.	ACCIÓN REQUERIDA	RESPONSABLES
<b>A</b>	Incluir el programa de evaluación del desempeño propuesto como base para la política directiva en ACS-BPS de Guatemala, abarcando tanto la planificación estratégica del personal como la orientación de los programas de capacitación y los procesos de gestión del talento humano pertinentes.	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos
<b>B</b>	Establecer objetivos específicos de aplicación del programa a nivel operativo, táctico y estratégico.	Gerente de Recursos Humanos
<b>C</b>	Asignar la responsabilidad de administrar el programa al Gerente de Recursos Humanos, quien requerirá el apoyo tanto de gerentes como de empleados de área. Los resultados de su gestión serán reportados directamente a Gerencia General.	Gerente General
<b>D</b>	Implementar una campaña de comunicación del Programa para los empleados con participación activa en el proceso de evaluación, incluyendo sus implicaciones, carácter, importancia, objetivos jerarquía, alcances y necesidad.	Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de área
<b>F</b>	Ejecutar el proceso de evaluación del desempeño siguiendo los lineamientos definidos en el Programa y documentarlo para el análisis consolidado de resultados para toda la organización.	Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de área
<b>G</b>	Como parte de la fase de seguimiento a los resultados del proceso, realizar la encuesta de satisfacción de resultados a todos los empleados, definir cursos de acción y realizar informe final de resultados dirigido al Gerente General	Gerente de Recursos Humanos
<b>H</b>	Definir los cursos de acción enfocados a mejorar el desempeño de los empleados	Gerencia de Recursos Humanos
<b>I</b>	Realizar seguimiento periódico de los resultados del Programa sobre una base anual para identificar necesidades puntuales de fortalecimiento de la herramienta o procesos de gestión del talento humano específicos en la compañía, identificar necesidades de cambios estructurales en el Programa.	Gerencia de Recursos Humanos
<b>J</b>	Implementar cambios estructurales en el Programa basado en los factores externos e internos que norman el Programa, además de las necesidades que el Programa debe llenar, garantizar la continuidad del Programa.	Gerencia General, Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de área

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

#### **3.4.4 Integración del Programa a la planificación estratégica**

La continuidad del Programa de evaluación del desempeño dependerá en primera instancia, de su inclusión en la planificación estratégica de ACS-BPS de Guatemala así como del establecimiento de un sistema de control a través del cual se realice el seguimiento necesario de sus resultados de aplicación, dado el carácter de herramienta estratégica de trabajo tanto para dirigentes como para empleados de la compañía. El enfoque no solo deberá ser incluyente en la planificación, sino también aplicativo para la política directiva de ACS-BPS para evitar el debilitamiento del proceso de evaluación del desempeño y de los procesos de gestión del recurso humano en conjunto.

El Gerente de Recursos Humanos con la asistencia del Gerente General serán los responsables por la integración del Programa de evaluación del desempeño como herramienta integradora y operacional de objetivos organizacionales, departamentales e individuales a la planificación estratégica de la compañía.

La implementación del Programa a la planificación estratégica se complementará con las actividades de continuidad del Programa, para garantizar que el Programa de evaluación del desempeño sea continuo y se evite su obsolescencia.

#### **3.5 Factibilidad del Programa**

La factibilidad de la implementación del Programa se establece a través del cálculo del presupuesto financiero y del cronograma de actividades basado en las fases requeridas para implementar con éxito el Programa de evaluación del desempeño en ACS-BPS de Guatemala. Ambos, se presentan a continuación.

### 3.5.1 Presupuesto

Se determinó el presupuesto en cada una de las fases de implementación del Programa; considerando que en todas las actividades requeridas para la implementación, ejecución y continuidad del programa intervendrá el personal con participación activa en el proceso de evaluación, se calculó, a petición de la Gerencia General y basado en información proveída por el departamento de finanzas de la empresa, un costo de hora hombre promedio en quetzales por cada hora efectiva que estos dediquen a la implementación, ejecución y continuidad de dicho programa.

Este valor de hora hombre promedio se obtuvo de sumar el promedio del salario por hora de todos los participantes en el programa, para luego multiplicarlo por las horas hombre requeridas en cada fase del programa.

El estimado no incluye materiales, en el entendido que todos los cargos adicionales se incluyen en el presupuesto dentro de los rubros “insumos de oficina” y “otros costos implícitos”.

Tampoco se incluye el detalle de recursos físicos y tecnológicos, dado que la infraestructura y equipos a utilizar serán los que posee la compañía para efectos de entrenamientos, presentaciones y juntas de trabajo.

Además, a petición del Gerente de Recursos Humanos de ACS-BPS de Guatemala, se elaboró la matriz de prorratio a fin de distribuir el presupuesto a las unidades estratégicas de negocios de la compañía.

La base de cálculo en la matriz de prorratio fue el promedio por hora hombre multiplicado por los participantes de cada unidad estratégica de negocios en cada una de las fases del programa.

El presupuesto se muestra a continuación:

**Cuadro 6**  
**Presupuesto de implementación del Programa, en quetzales**  
**ACS-BPS de Guatemala**

Fase de implementación	Actividad a Desarrollar	Participantes	Horas requeridas	Costo/Hora Prom.	Inversión
<b>Incorporación del Programa</b>	Incluir el programa de evaluación del desempeño propuesto como base para la política directiva en ACS-BPS de Guatemala, abarcando tanto la planificación estratégica del personal como la orientación de los programas de capacitación y los procesos de gestión del talento humano pertinentes.	2	10	33.50	670.00
<b>Establecimiento de objetivos de aplicación</b>	Establecer objetivos específicos de aplicación del programa a nivel operativo, táctico y estratégico.	1	5	33.50	167.50
<b>Administración del programa</b>	Asignar la responsabilidad de administrar el programa al Gerente de Recursos Humanos, quien requerirá el apoyo tanto de gerentes como de empleados de área. Los resultados de su gestión serán reportados directamente a Gerencia General.	1	2	33.50	67.00
<b>Campaña de comunicación del programa</b>	Implementar una campaña de comunicación del programa para los empleados con participación activa en el proceso de evaluación, incluyendo sus implicaciones, carácter, importancia, objetivos jerarquía, alcances y necesidad.	10	10	33.50	3,350.00
<b>Aspectos Administrativos del programa</b>	Desarrollo de aspectos administrativos del programa	16	8	33.50	4,288.00
	Comunicación de aspectos administrativos del programa	16	5	33.50	2,680.00
<b>Elementos específicos del programa</b>	Desarrollo de elementos específicos del programa	76	3	33.50	7,638.00
	Comunicación de elementos específicos del programa	76	2	33.50	5,092.00
<b>Seguimiento a resultados del proceso</b>	Desarrollo de elementos de seguimiento de resultados del proceso	76	2	33.50	5,092.00
	Comunicación de elementos de seguimiento de resultados del proceso	76	1	33.50	2,546.00
<b>Revisión y actualización del programa</b>	Desarrollo de elementos de revisión y actualización del proceso	11	3	33.50	1,105.50
	Comunicación de elementos de revisión y actualización del proceso	11	2	33.50	737.00
<b>Otros costos implícitos</b>	Insumos de Oficina				3,000.00
	Otros insumos (refacciones, limpieza cuarto de entrenamiento, teléfono)				6,200.00
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO</b>					<b>42,633.00 Q</b>
<b>PRESUPUESTO + IMPREVISTOS (10%)</b>					<b>46,896.30 Q</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2009

**Cuadro 7**  
**Prorrato de la inversión en implementación del programa, en quetzales**  
**ACS-BPS de Guatemala**

Fase de implementación	Participantes	Inversión
Incorporación del Programa	2	670.00
Establecimiento de objetivos de aplicación	1	167.50
Administración del programa	1	67.00
Campaña de comunicación del programa	10	3,350.00
Aspectos Administrativos del programa	32	6,968.00
Elementos específicos del programa	152	12,730.00
Seguimiento a resultados del proceso	152	7,638.00
Revisión y actualización del programa	22	1,842.50
Otros costos implícitos		9,200.00
Imprevistos		4,263.30
<b>TOTAL A PRORRATEAR</b>	<b>372</b>	<b>46,896.30</b>

Departamento	FASE DE IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA										TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Grupos de soporte a las operaciones **	670.00	167.50	67.00	1,340.00	1,742.00	4,355.00	2,613.00	837.50	4,181.82	1,937.86	17,911.68
Kentucky	0.00	0.00	0.00	335.00	2,177.50	2,345.00	1,407.00	167.50	836.36	387.57	7,655.94
Metlife	0.00	0.00	0.00	335.00	435.50	1,507.50	904.50	167.50	836.36	387.57	4,573.94
GMACM	0.00	0.00	0.00	335.00	435.50	335.00	201.00	167.50	836.36	387.57	2,697.94
Desarrollo de Software	0.00	0.00	0.00	335.00	435.50	2,177.50	1,306.50	167.50	836.36	387.57	5,645.94
Oxford	0.00	0.00	0.00	335.00	435.50	335.00	201.00	167.50	836.36	387.57	2,697.94
UPS	0.00	0.00	0.00	335.00	1,306.50	1,675.00	1,005.00	167.50	836.36	387.57	5,712.94
<b>TOTAL</b>										<b>46,896.30 Q</b>	

\*\* Gerencia General, Recursos humanos, Facilidades Físicas, Soporte Técnico y Finanzas

Fuente: Elaboración propia. Año 2009



## CONCLUSIONES

- 1) Se comprobó que los problemas en ACS-BPS de Guatemala relacionados con la evaluación del desempeño y la obtención de resultados subjetivos e insatisfactorios, son el resultado de la carencia de un programa de evaluación del desempeño que integre los elementos necesarios para medir el desempeño de los empleados de manera objetiva y a la vez esté orientado en la obtención de resultados satisfactorios y a la mejora de resultados insatisfactorios a través del desarrollo de planes de acción correctivos y preventivos.
  
- 2) Se determinó que el proceso de evaluación del desempeño utilizado actualmente en ACS-BPS de Guatemala no está basado en descripciones técnicas de puestos u objetivos departamentales u organizacionales; como consecuencia no integra el esfuerzo individual al alcance de esos objetivos por lo tanto los empleados desarrollan sus actividades sin un enfoque de trabajo y propósito definidos.
  
- 3) Se estableció que el actual proceso de evaluación del desempeño no indica ni comunica a los empleados objeto de evaluación, el desempeño que se espera de ellos ni los factores sobre los que serán evaluados; por otro lado el actual proceso tampoco establece canales de comunicación definidos para transmitir la importancia de la evaluación del desempeño individual por lo que los empleados no están identificados ni comprometidos con el alcance de objetivos establecidos en la evaluación del desempeño.

- 4) Se comprobó que el actual proceso de evaluación del desempeño no establece cursos de acción definidos para orientar el proceso a la obtención de resultados satisfactorios y objetivos en las pruebas; por el contrario la evaluación del desempeño es únicamente una práctica que se realiza para justificar incrementos salariales anuales.
  
- 5) Se estableció que para ACS-BPS de Guatemala existen actividades que consumen tiempo en exceso y dinero y que tienen prioridad sobre el proceso de evaluación del desempeño; razón por la cual no se ha profundizado en busca la raíz y la solución del problema del proceso de evaluación.
  
- 6) Se estableció que el actual proceso de evaluación del desempeño contribuye al debilitamiento de los procesos de gestión del talento humano en conjunto, puesto que se carece de cursos de acción derivado de los resultados de la evaluación del desempeño que señalen deficiencias y propongan cambios estructurales en procesos, prácticas y políticas de gestión del talento humano.
  
- 7) Como consecuencia del debilitamiento de los procesos de gestión del talento humano, ACS-BPS de Guatemala podría experimentar serios problemas al subestimar el proceso de evaluación del desempeño y el efecto dominó que esto tiene en el debilitamiento de la gestión del talento humano, la pérdida competitividad y por último la pérdida de rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

- 1) ACS-BPS de Guatemala podría adoptar e implementar el Programa de evaluación del desempeño propuesto, de tal forma que pueda eliminar las deficiencias existentes en el proceso de evaluación y de esa forma fortalecer sus procesos, prácticas y políticas de gestión del talento humano como aspecto clave en el sostenimiento de su competitividad tanto actual como futura.
  
- 2) Evaluar la efectividad de los planes de acción que se generen de acuerdo con los resultados de las evaluaciones anuales dentro de la compañía, para asegurar que existe consistencia entre los planes de acción y los resultados que se pretenden alcanzar en el Programa de evaluación del desempeño; en caso de ser necesario el departamento de recursos humanos adoptará las medidas correctivas, la reorientación y reestructuración de procesos de gestión del talento humano.
  
- 3) El departamento de Recursos Humanos deberá Incluir el Programa de evaluación del desempeño propuesto en la planificación estratégica anual de ACS-BPS de Guatemala.
  
- 4) Para evitar que los problemas relacionados con el proceso de evaluación del desempeño se repitan, ACS-BPS de Guatemala deberá darle seguimiento al Programa de evaluación del desempeño a través de cumplir con las acciones de continuidad que el mismo establece; y asegurar una correcta programación y asignación de presupuesto.

- 5) ACS-BPS de Guatemala podría hacer un análisis comparativo de los resultados de evaluación del desempeño obtenidos por los empleados después de la implementación del Programa versus resultados de evaluación antes de la implementación; esto para medir si el Programa de evaluación del desempeño está cumpliendo con los objetivos planteados.
  
- 6) El departamento de Recursos humanos de ACS-BPS de Guatemala deberá considerar la implementación del Programa de evaluación del desempeño como tema prioritario y deberá brindar soporte a todos los empleados con participación activa en el proceso en pro del alcance de los objetivos definidos que el mismo pretende alcanzar.
  
- 7) Se recomienda a ACS-BPS de Guatemala que se evalúe la factibilidad de cambiar la ponderación de la boleta de evaluación del desempeño, puesto que actualmente los rangos de calificación son numéricos impares, dan lugar a que exista margen de error de tendencia central, volviendo los resultados susceptibles a subjetivismo.

**BIBLIOGRAFIA**

- 1) ACS-BPS DE GUATEMALA, **Manual Administrativo**. Departamento de Recursos Humanos. Guatemala, 52p.
- 2) ALLES, Martha. **Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias**, 2ª Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica, 2008. 448p.
- 3) ALLES, Martha. **Desempeño por competencias; evaluación de 360 grados**, 2ª Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica, 2008. 336p.
- 4) ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE, **Constitución Política de la República de Guatemala**. 165p.
- 5) CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, **Código de Trabajo**. Decreto No. 1441 del Congreso y sus reformas. Guatemala. 186p.
- 6) CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA, **Ley Orgánica de la Zona Libre de Industria y Comercio “Santo Tomas de Castilla”**. Decreto No. 22-77 del Congreso. 64p.
- 7) CHIAVENATO, Idalberto. **Administración De Recursos Humanos**. Germán Alberto Villamizar, traductor. 5ª Edición. Bogota, Colombia. Mc Graw Hill, 2000. 699p.
- 8) CHIAVENATO, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**. Germán Alberto Villamizar, traductor. 1ª Edición. Bogotá, Colombia. McGraw Hill, 2002. 475p.

- 9) DESSLER, Gary. **Administración De Personal**. Pilar Mascaró Sacristán, traductora. 8ª Edición. México D.F. Pearson Education, 2001. 728p.
- 10) DOMINGUEZ Sánchez, Carlos Vinicio. **Apuntes de Clase II, Administración IV**. Guatemala, 2001. 48p.
- 11) GALVEZ Mazariegos, Dilma Lizet. **Aplicación de la Evaluación del Desempeño del Personal en una Organización no Gubernamental. Propuesta de programa de Evaluación del Desempeño, Copia # 3**, (Tesis) USAC, Guatemala, 48p.
- 12) MÉNDEZ, Carlos Eduardo. **Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. 3ª Edición. Bogota, Colombia. Mc Graw Hill, 2004. 246p.
- 13) UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA. **Documento de Apoyo a la Docencia, Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso Administración II**. Guatemala, 2004. 154p.
- 14) [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com) portal para investigadores y profesionales, ensayo **“Programa de evaluación del desempeño y su integración a las practicas de Recursos Humanos”**. Buenos Aires, Argentina, 2007 56p.
- 15) [www.monografias.com](http://www.monografias.com) trabajo de tesis **“Evaluación del desempeño”**. Lima, Perú, 2005. 25p.

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**Guía de entrevista a profundidad**  
**Dirigida al gerente de Recursos Humanos**  
**ACS-BPS de Guatemala**  
 Guatemala, Marzo 2009



## GUÍA DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD ESTRUCTURADA

### I. OBJETIVO

Recopilar información de primera mano, acerca del proceso de evaluación del desempeño en ACS-BPS, proveniente del Gerente de Recursos Humanos de dicha empresa, que oriente el ulterior desarrollo de la investigación a realizar en sus distintas dependencias.

#### TIEMPO:

Duración: 60 Minutos

#### MATERIAL:

Grabadora con audífono ambiental

#### LUGAR:

Oficina del Gerente de Recursos Humanos

#### ENTREVISTADO:

Gerente de Recursos Humanos

### II. DESARROLLO

#### Presentación del entrevistador y breve descripción de la entrevista.

1. ¿Cuál es su nombre y puesto?

Ligia Godoy, Gerente de Recursos Humanos

2. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?

Cuatro años como asistente de recursos humanos y 3.5 como Gerente de recursos humanos.

3. ¿Cuáles son sus funciones principales?

Coordinar todas las actividades y procesos de administración de recursos humanos en Guatemala en coordinación y siguiendo instrucciones que emanan de Recursos Humanos de ACS corporativo. Con excepción del proceso de reclutamiento y selección de personal que derivado del alto volumen de contrataciones en la compañía existe un departamento separado de recursos humanos para este fin, de manera que ese proceso se maneja de forma independiente al departamento de recursos humanos de Guatemala como tal.

**A continuación abordaremos todos los aspectos concernientes al proceso de evaluación del desempeño dentro de la empresa. Para el efecto se le harán ciertos cuestionamientos para que ayude a responderlos de la forma más precisa y concreta que le sea posible.**

4. Podría mencionar y describir cuál es la situación actual del proceso de evaluación del desempeño que registra la empresa, según su punto de vista,

así como cualquier elemento específico que le esté afectando, beneficiando, u obstaculizando de alguna forma.

Actualmente existe poco interés por parte de los empleados hacia la evaluación del desempeño al punto que algunos empleados lo consideran un proceso engorroso y frustrante y no es visto como un canal de comunicación entre el jefe y sus empleados, también los resultados son insatisfactorios y se mantiene igual con el paso de los años y el proceso carece de credibilidad y aceptación por parte de los empleados, ellos piensan que su jefe inmediato superior quien es la persona que los evalúa está empeñado en asignarles puntajes bajos para que así su porcentaje de incremento salarial anual no sea alto. Sin embargo, tenemos la obligación de hacerlo para tener fundamento en cuanto a los incrementos salariales. Por otro lado actualmente se sufre un debilitamiento en los procesos de gestión del talento humano como consecuencia de deficiencias relacionadas con el proceso de evaluación del desempeño.

5. ¿La evaluación del desempeño utilizada en Guatemala es la misma que utilizan otras filiales de la compañía?

No sé, me atrevería a decir que una parte de ella sí, porque cuando recibimos la forma de evaluación de RH ACS corporativo una parte contiene elementos que usamos para todos los empleados sin importar el nivel jerárquico mientras que en la otra parte son elementos específicos a cada puesto los que se evalúan.

6. ¿Qué participación tiene ACS corporativo en la evaluación del desempeño de empleados en Guatemala?

Ellos solo mandan la forma para evaluar y el departamento de recursos humanos en Guatemala es quien evalúa basado en esa forma y completa lo que hace falta en la forma, ellos solo quieren los resultados de la evaluación anualmente en una fecha específica.

7. ¿Existe alguna política interna de la compañía o algún factor externo o implicación legal que norme la evaluación del desempeño?

La verdad no, solo que no podemos alterar la primera parte de la forma de evaluación, también tenemos que asegurarnos de que no existan factores personales que influyan al momento de calificar, como enemistades entre el jefe y el empleado. ¿Como se asegura de que eso no pase? Les decimos a los jefes que sean objetivos cuando evalúen.

8. ¿Qué relación existe entre la evaluación del desempeño y la planificación estratégica, objetivos organizacionales, objetivos de unidad o descripción técnica de cada puesto? Por favor describa.

Pues recursos humanos completa la otra parte de la boleta tratando de que lo que se evalúe tenga relación con lo que se hace en el puesto. Pero para responder su pregunta, No, no se tiene a la mano esos elementos cuando se diseña la segunda parte de la boleta porque no es realmente necesario porque uno ya sabe que es lo que hacen todos los días.

- 9.** ¿Existe un herramienta administrativa escrita que este orientada a realizar con éxito la evaluación del desempeño?  
Existe una descripción del procedimiento donde dice que hay que hacer para realizar la evaluación, el doc. Consta de una página, además como los empleados ya han evaluado el desempeño antes ya saben que hay que hacer sin usar ese documento.
- 10.** ¿Cuál es el Rol del departamento de recursos humanos en la evaluación del desempeño?  
Asegurarse de que la evaluación se realice en la fecha requerida. Y brindar ayuda a los evaluadores si lo requieren.
- 11.** ¿Qué responsabilidades y facultades tiene el departamento de recursos humanos en la evaluación del desempeño?  
Diseñar los puntos a evaluar y las medidas de alcance.  
Asegurarse que se realice a tiempo la evaluación.  
En cuanto a facultades la única limitación es no modificar la primer parte de la forma de evaluación por instrucción de RH ACS corporativo.
- 12.** ¿Cuál es el Rol de los empleados evaluados y evaluadores en la evaluación del desempeño?  
Los empleados deben evaluarse.  
Los jefes de área deben revisar después para que los evaluados no se asignen Puntajes muy bajos o muy altos, si hay que hacer modificaciones los jefes Pueden hacerlas.
- 13.** ¿Qué responsabilidades tienen los empleados evaluados y evaluadores en la evaluación del desempeño?  
Los empleados solo tienen la responsabilidad de evaluarse.  
Los jefes nos ayudan a RH a definir las metas y objetivos para evaluar a los Empleados, además deben velar para que los empleados se califiquen Concientemente.
- 14.** ¿Quiénes participan en el proceso de evaluación del desempeño?  
RH que con la ayuda de los jefes de área definen qué se va a evaluar  
Los empleados  
Los jefes que evalúan  
El Gerente general solo manda toda la información de la gente de Guatemala a su jefe para que basado en esa información se aprueben los incrementos Salariales.
- 15.** Por favor describa el proceso evaluación del desempeño.  
RH y jefes de área definimos metas y objetivos además del procedimiento Para evaluar, luego se le da la forma al jefe de área y ellos se la pasan a los Empleados, estos se evalúan y la regresan, después el jefe de área la revisa y la corrige si es necesario y después ellos le mandan las formas llenas al Gerente general para que este las mande a su jefe.

- 16.** ¿Con que periodicidad se evalúa el desempeño de los empleados?  
Una vez al año en el mes de Junio o Julio.
- 17.** ¿Existen evaluaciones de progreso antes de la evaluación final de desempeño?  
Eso no es necesario porque los empleados saben desde un principio qué se les va a evaluar, entonces tienen la responsabilidad de hacer lo que sea necesario ellos mismos para alcanzar un buen puntaje al momento de evaluar.
- 18.** ¿Cuál es el método de evaluación del desempeño utilizado en ACS-BPS?  
El método está compuesto por elementos generales y elementos específicos del puesto.
- 19.** ¿Quién define el método de evaluación del desempeño?  
ACS Corporativo.
- 20.** ¿Quién define los factores y las escalas de evaluación del desempeño?  
La parte de elementos generales RH ACS corporativo  
la parte de metas y objetivos específicos Recursos humanos de Guatemala  
En cooperación con los jefes de área.

- 21.** ¿Cómo es comunicado el desempeño que se espera de los empleados?  
Los jefes de área son los encargados de mandarles una copia de la evaluación final. ¿Esta actividad contenida en el documento de descripción del procedimiento? no, pero ellos saben que tienen que hacerlo.
- 22.** ¿Cómo son comunicados los resultados del desempeño de los empleados?  
Los jefes de área son los encargados de mandarles una copia de la evaluación final. ¿Esta actividad contenida en el documento de descripción del procedimiento? no, pero ellos saben que tienen que hacerlo.
- 23.** ¿Existe alguna comunicación adicional relacionada con la evaluación del desempeño que considere importante mencionar?  
Ninguna.
- 24.** ¿Existe algún proceso de documentación y registro de las evaluaciones del desempeño de los empleados?  
Los jefes de área son los encargados de mandarles una copia de la evaluación final.
- 25.** ¿Existe alguna herramienta/capacitación que esté orientada a que los empleados desarrollen con éxito su rol en la evaluación del desempeño?  
Solo la descripción del procedimiento, pero como le mencioné ellos ya tienen la experiencia que han adquirido de años anteriores que han evaluado. ¿Qué pasa

Cuando se tienen nuevos líderes que no han evaluado antes? **En ese caso ellos Se abocan a un jefe de otra área para que les asista o me consultan a mi.**

**26.** ¿Cuál es la base sobre la que ACS-BPS define los factores y escalas de evaluación del desempeño?

**Nos basamos en el conocimiento del negocio del jefe de área y los aportes Que yo como gerente de recursos humanos pueda hacer.**

**27.** ¿Considera que los factores de evaluación del desempeño utilizados en el proceso están directamente relacionados con las actividades que desarrollan los empleados diariamente?

**Claro que sí porque los definimos con los jefes de área que son los que conocen bien su unidad de negocios.**

**28.** ¿Considera que la evaluación del desempeño es objetiva y que obtiene resultados reales respecto del desempeño de los empleados?

**Sí, es objetiva y si los empleados obtienen resultados insatisfactorios es porque quizás no se esforzaron como era debido.**

**29.** ¿Qué decisiones se toman derivado de los resultados de la evaluación del desempeño?

**Incrementos salariales y para algunos empleados incremento en bonos trimestrales.**

**30.** ¿Existe un proceso de revisión y actualización calendarizado del proceso de evaluación del desempeño? De ser así ¿Quiénes son los responsables?, describa el proceso y la periodicidad del mismo.

**No existe una fecha calendarizada. Por tanto no hay responsables o periodicidad o proceso de actualización.**

**31.** ¿Cómo se asegura ACS-BPS de que el proceso de evaluación del desempeño sea objetivo y evite la obsolescencia a través de los años?

**De manera anual se definen nuevas metas y objetivos y se evalúa el desempeño pues se puede decir que eso funcionaria como una revisión para determinar la objetividad de la forma de evaluación. ¿Considera que eso es suficiente para evitar la subjetividad y la obsolescencia? Probablemente NO**

**32.** ¿Existe alguna información relacionada con la evaluación del desempeño que considere relevante y no haya sido abordada en ninguna pregunta?  
 Creo que no, no se si usted tiene alguna otra pregunta...

### III. CIERRE

- Culminación de preguntas preparadas

- Resumen de los aspectos más relevantes de la entrevista  
 El empleado no participa al definir factores y escalas de medición  
 Se autoevalúa y luego el inmediato superior evalúa ( se esta haciendo 2 veces y se Pierde el sentido de la auto evaluación)  
 RH y jefes definen factores, escalas, método y procedimiento de evaluación  
 adicionalmente no se basan en descripción técnica de puestos u objetivos de unidad y organizacionales.  
 RH tiene la autonomía en cuanto al proceso de evaluación con la única limitación de la primer parte de la forma de evaluación.  
 No procedimiento definido  
 No capacitación de empleados  
 No comunicación de desempeño esperado  
 No comunicación de resultados  
 No comunicación de cursos de acción  
 No cursos de acción (solo incremento salarial y bonos trimestrales)  
 No actualización del proceso

- Resolución de dudas y comentarios

**33)** Según su punto de vista ¿Por qué cree usted que ACS-BPS siendo una empresa multinacional con muchos otros programas diseñados para orientar los procesos de gestión del talento humano no exista uno que pueda orientar la evaluación del desempeño a llevarse a cabo con éxito en Guatemala?

A veces es difícil estandarizar ciertas directrices emanadas de ACS corporativo ya que ellos definen políticas, procedimientos y estrategias en USA y no necesariamente son aplicables en otros países exactamente de la misma manera que ellos las definieron porque las leyes, regulaciones y cultura son diferentes, entonces uno como directivo en el país es quien debe hacer que las cosas funcionen en el país acoplándose a las regulaciones del mismo.

Lo que pasa en compañías tan grandes es que a veces el tramo de control es tan extenso que se pierde el enfoque, el control y la asistencia por parte de los altos directivos de la compañía, de manera que uno de manera local es quien tiene que ver como va saliendo de los problemas y desafíos del día a día, en el caso particular de la evaluación del desempeño es RH de Guatemala quien hace todo y ellos no brindan soporte y solamente quieren un resultado en una fecha específica, sin importar que es lo que se tenga que hacer de manera local, nosotros tratamos de cumplir con ello, a veces a costa de sacrificar la calidad y el empeño con que se realizan los procesos.

- Agradecimiento y despedida del entrevistador

**ANEXO 2**  
**Cuestionario de acopio de datos**  
**Dirigido a empleados evaluados y evaluadores del desempeño**  
**ACS-BPS de Guatemala**  
**Guatemala, Marzo 2009**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**EVALUACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ACS-BPS**

**Objetivo:** Recopilar información significativa para evaluar y determinar la efectividad del proceso de evaluación del desempeño que se realiza actualmente en la empresa ACS-BPS, en su filial en Guatemala

**Instrucciones:** Marque con una "X", según corresponda, en cada uno de los cuestionamientos que se le plantean. El manejo de esta información es absolutamente confidencial y será utilizada únicamente con fines investigativos.

**PARTE A: CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES**

**1 Indique el área en la que labora actualmente:**

- |   |   |                          |   |   |                          |
|---|---|--------------------------|---|---|--------------------------|
| 1 | <input type="text" value="Finanzas"/>         | <input type="checkbox"/> | 4 | <input type="text" value="Desarrollo de Software"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 | <input type="text" value="Operaciones"/>      | <input type="checkbox"/> | 5 | <input type="text" value="Soporte técnico"/>        | <input type="checkbox"/> |
| 3 | <input type="text" value="Recursos Humanos"/> | <input type="checkbox"/> | 6 | <input type="text" value="Facilidades Físicas"/>    | <input type="checkbox"/> |

**2 ¿Cuál es el nivel al que corresponde su posición dentro de la empresa?:**

- |    |  |                          |    |   |                          |
|----|--|--------------------------|----|---|--------------------------|
| 7  | <input type="text" value="Gerente G. o de Departamento"/>      | <input type="checkbox"/> | 13 | <input type="text" value="Asistente de Departamento"/>      | <input type="checkbox"/> |
| 8  | <input type="text" value="Supervisor de Facilidades Físicas"/> | <input type="checkbox"/> | 14 | <input type="text" value="Asisten de Facilidades Físicas"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9  | <input type="text" value="Supervisor de calidad"/>             | <input type="checkbox"/> | 15 | <input type="text" value="Secretaria"/>                     | <input type="checkbox"/> |
| 10 | <input type="text" value="Supervisor de producción"/>          | <input type="checkbox"/> | 16 | <input type="text" value="Recepcionista"/>                  | <input type="checkbox"/> |
| 11 | <input type="text" value="Controlador de producción"/>         | <input type="checkbox"/> | 17 | <input type="text" value="Personal de Seguridad"/>          | <input type="checkbox"/> |
| 12 | <input type="text" value="Asistente de Calidad"/>              | <input type="checkbox"/> | 18 | <input type="text" value="Mantenimiento"/>                  | <input type="checkbox"/> |

**3 Indique cuál es su papel dentro del proceso de evaluación del desempeño en la empresa**

- |    |  |                          |    |                                       |                          |
|----|--|--------------------------|----|---------------------------------------|--------------------------|
| 19 | <input type="text" value="Evaluador"/> | <input type="checkbox"/> | 20 | <input type="text" value="Evaluado"/> | <input type="checkbox"/> |
|----|--|--------------------------|----|---------------------------------------|--------------------------|

**PARTE B: CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**B.1 ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO**

**B.1.1 NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

**4 ¿Quien Evalúa su desempeño?**

(+ de una respuesta permitida)

- |    |                                       |                          |    |  |                          |
|----|---------------------------------------|--------------------------|----|--|--------------------------|
| 21 | <input type="text" value="Yo mismo"/> | <input type="checkbox"/> | 23 | <input type="text" value="Recursos Humanos"/>          | <input type="checkbox"/> |
| 22 | <input type="text" value="Mi jefe"/>  | <input type="checkbox"/> | 24 | <input type="text" value="Mis compañeros de trabajo"/> | <input type="checkbox"/> |

5 ¿En cuales de las siguientes actividades de evaluación del desempeño participa? (+ de una respuesta permitida)

- |    |                                   |                          |    |                                   |                          |
|----|-----------------------------------|--------------------------|----|-----------------------------------|--------------------------|
| 25 | Formulación de Metas y Objetivos  | <input type="checkbox"/> | 29 | Comunicación de resultados        | <input type="checkbox"/> |
| 26 | Fijación de escalas de evaluación | <input type="checkbox"/> | 30 | Formulación de planes de acción   | <input type="checkbox"/> |
| 27 | Capacitación en el proceso        | <input type="checkbox"/> | 31 | Formulación de planes de carrera  | <input type="checkbox"/> |
| 28 | evaluación                        | <input type="checkbox"/> | 32 | No tengo participación en ninguna | <input type="checkbox"/> |

#### **B.1.2 PARTICIPANTES DEL PROCESO**

6 Indique quienes según su punto de vista tienen participan en el sistema de evaluación del desempeño (+ de una respuesta permitida)

- |    |                        |                          |    |                           |                          |
|----|------------------------|--------------------------|----|---------------------------|--------------------------|
| 33 | Yo como evaluado       | <input type="checkbox"/> | 36 | Mis compañeros de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| 34 | Mi jefe como evaluador | <input type="checkbox"/> | 37 | Gerente General           | <input type="checkbox"/> |
| 35 | Representante de R.H.  | <input type="checkbox"/> | 38 | No se exactamente         | <input type="checkbox"/> |

#### **B.1.3 PROCESO DE EVALUACIÓN**

7 ¿Cada cuanto tiempo evalúan su desempeño?

- |    |                |                          |    |                |                          |
|----|----------------|--------------------------|----|----------------|--------------------------|
| 39 | Una vez al año | <input type="checkbox"/> | 41 | 4 veces al año | <input type="checkbox"/> |
| 40 | 2 veces al año | <input type="checkbox"/> | 42 | No se          | <input type="checkbox"/> |

8 ¿Conoce cual es el proceso utilizado por ACS-BPS para evaluar su desempeño?

- |    |                    |                          |    |                             |                          |
|----|--------------------|--------------------------|----|-----------------------------|--------------------------|
| 43 | Lo conozco al 100% | <input type="checkbox"/> | 45 | Conozco algunas fases       | <input type="checkbox"/> |
| 44 | Lo conozco Bien    | <input type="checkbox"/> | 46 | No conozco el procedimiento | <input type="checkbox"/> |

#### **B.1.4 MÉTODO ESCALAS DE EVALUACIÓN**

9 ¿Conoce cual es el método de evaluación del desempeño utilizado por ACS-BPS para evaluar su desempeño?

- |    |    |                          |    |    |                          |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|
| 47 | Si | <input type="checkbox"/> | 48 | No | <input type="checkbox"/> |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|

Si contestó que si por favor escriba el nombre del método \_\_\_\_\_

10 ¿Conoce los factores de evaluación utilizados por ACS-BPS en la evaluación de su desempeño?

- |    |    |                          |    |    |                          |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|
| 49 | Si | <input type="checkbox"/> | 50 | No | <input type="checkbox"/> |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|

Si contestó que si por favor extienda su respuesta \_\_\_\_\_

11 ¿Conoce las escalas de evaluación utilizadas por ACS-BPS para calificar su desempeño?

- |    |    |                          |    |    |                          |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|
| 51 | Si | <input type="checkbox"/> | 52 | No | <input type="checkbox"/> |
|----|----|--------------------------|----|----|--------------------------|

Si contestó que si por favor extienda su respuesta \_\_\_\_\_

**B.1.5 COMUNICACIÓN DEL PROCESO**

12 ¿Como es comunicado el desempeño que se espera del empleado en la evaluación?

53

55

54

56

13 ¿Cuales de los siguientes aspectos relacionados con la evaluación del desempeño son comunicados? (+ 1 respuesta permitida)

57

60

58

61

59

62

14 ¿Como son comunicados a los empleados los resultados de la evaluación del desempeño? (+ 1 respuesta permitida)

63

65

64

66

15 ¿Como son comunicados a los empleados los planes de acción derivados de la evaluación del desempeño? (+ 1 respuesta permitida)

67

69

68

70

16 ¿Como son comunicados a los empleados los resultados de la evaluación del desempeño? (+ 1 respuesta permitida)

71

73

72

74

17 ¿Existe alguna comunicación que se haga al empleado referente a la evaluación del desempeño que no se abordó en las preguntas 12, 13, 14, 15 y 16?

75

76

Si contestó que si por favor extienda su respuesta \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B.1.6 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO**

18 ¿Guarda usted un registro de evaluaciones pasadas?

77

78

*Si usted NO ES evaluador del desempeño ignore la siguiente pregunta.*

19 ¿Guarda usted un registro de evaluaciones pasadas de sus subalternos?

79

80

### **B.1.7 CAPACITACIÓN DE EVALUADORES Y EVALUADOS**

20 ¿ACS-BPS le provee de alguna herramienta/capacitación que le facilite llevar a cabo su rol en la evaluación del desempeño?

81

82

Si contestó que si por favor extienda su respuesta

---



---

## **B.2 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROCESO**

### **B.2.1 RESULTADOS ACTUALES**

21 ¿Cómo han sido los resultados de sus evaluaciones de desempeño a través de los años?

83

85

84

86

22 ¿Cuáles fueron sus resultados en la ultima evaluación del desempeño?

87

89

88

90

*Si usted NO ES evaluador del desempeño ignore las siguientes 2 preguntas (23 y 24)*

23 ¿Cómo han sido los resultados de las evaluaciones de desempeño de sus colaboradores a través de los años?

91

93

92

94

24 ¿Cuáles fueron los resultados de sus colaboradores en la ultima evaluación del desempeño?

95

97

96

98

### **B.2.2 SATISFACCIÓN GENERAL DEL EMPLEADO**

25 ¿Considera que la evaluación del desempeño que realiza actualmente ACS-BPS obtiene resultados reales de su desempeño?

99

101

100

102

26 ¿Considera que la evaluación del desempeño que realiza actualmente ACS-BPS califica características que están directamente relacionadas con las tareas que realiza a diario?

103

105

104

106

*Si usted NO ES evaluador del desempeño ignore las siguientes 2 preguntas (27 y 28)*

27 ¿Considera que la evaluación del desempeño que realiza actualmente ACS-BPS obtiene resultados reales del desempeño de sus colaboradores?

107

109

108

110

28 ¿Considera que la evaluación del desempeño que realiza actualmente ACS-BPS califica características que están directamente relacionadas con las tareas que realizan sus colaboradores a diario?

111

113

112

114

### B.2.3 PLANES DE ACCIÓN

29 ¿Qué tipo de decisiones se toman derivado de los resultados de la evaluación del desempeño?

(+ 1 respuesta permitida)

115

121

116

122

117

123

118

124

119

125

120

126

Si contestó otro por favor extienda su respuesta \_\_\_\_\_

*Si usted NO ES evaluador del desempeño ignore las 2 siguientes preguntas (30 y 31)*

### B.2.4 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO

30 ¿Existe una fecha programada para revisar y/o actualizar los elementos y el proceso de evaluación del desempeño?

127

128

31 ¿Con que periodicidad se revisa y/o actualizan los elementos y el proceso de evaluación del desempeño?

129

132

130

133

131

134

Si contestó otro por favor extienda su respuesta

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡ Gracias por su Colaboración !**

La información provista por su persona será de mucho valor para evaluar y brindar una propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño que se realiza actualmente en la empresa. Agradecemos su colaboración y esperamos su apoyo para futuras ocasiones.

**ANEXO 3**  
**Operacionalización de Hipótesis**  
**ACS-BPS de Guatemala**  
 Guatemala, Enero 2009

Hipótesis	Variables	Objetivos	Indicadores	Cuestionamientos
<p>La obtención de resultados insatisfactorios y poco objetivos en las evaluaciones del desempeño en ACS-BPS de Guatemala se deben a que se carece de un programa de evaluación del desempeño eficiente que integre todos los elementos necesarios y que a la vez esté orientado a la obtención y sostenimiento de resultados objetivos y satisfactorios en las pruebas; por el contrario, las pruebas consisten únicamente en llenar la boleta que existe para este propósito;</p>	<p><b>Independiente:</b> Proceso inadecuado de evaluación del desempeño.</p>	<p><b>a)</b> Comprobar que el actual sistema de evaluación del desempeño no define: las actividades a realizar, los participantes en el procedimiento, los objetivos de las pruebas, responsabilidades, beneficios e importancia de las pruebas, preparación necesaria para realizar la entrevista del desempeño y cursos de acción derivado de los resultados; que por el contrario únicamente se cuenta con la boleta de evaluación del desempeño;</p>	<p><b>Aspectos Generales del proceso de evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Niveles de responsabilidad</li> <li>* Participantes del proceso</li> <li>* Proceso de evaluación</li> <li>* Método y escalas de evaluación</li> <li>* Comunicación del proceso</li> <li>* Documentación del proceso</li> <li>* Capacitación de empleados evaluados y evaluadores.</li> </ul> <p><b>Evaluación del proceso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Resultados Actuales</li> <li>* Satisfacción general del empleado respecto del actual proceso de evaluación del desempeño.</li> </ul> <p><b>Seguimiento del proceso:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Planes de acción</li> <li>* Revisión y actualización</li> </ul>	<p><b>Objetivo a)</b> Guía RH 4, 9, 10, 11, 14-18,23,25 28, 32, 33. Cuestionario evaluado &amp; (res) 4-15, 17, 18, 20, 21-31.</p> <p><b>Objetivo b)</b> Guía RH 4, 9, 10, 12, 13, 21-23, 32, 33. Cuestionario evaluado &amp; (res) 8-17, 21-24</p> <p><b>Objetivo c)</b> Guía RH 4-8, 14, 19, 20, 26-28, 31-33. Cuestionario evaluado &amp; (res) <b>5, 9, 17, 25-31</b></p> <p><b>Objetivo d)</b> Guía RH 4-6, 16, 24, 29-33 Cuestionario evaluado &amp; (res) 15, 17-19, 29-31.</p>
		<p><b>b)</b> Establecer si el empleado conoce y comprende: el rendimiento que se espera de él, los puntos sobre los que será evaluado y la importancia de la realización de las pruebas;</p>		
	<p><b>c)</b> Comprobar que la evaluación del desempeño que ACS-BPS de Guatemala utiliza actualmente es elaborada de forma aislada sin tomar en cuenta los objetivos organizacionales y la descripción técnica del puesto a las que se aplican las pruebas;</p>			
	<p><b>d)</b> Comprobar que ACS-BPS de Guatemala no tiene definidos cursos de acción derivado de los resultados de las evaluaciones y que únicamente utiliza las evaluaciones del desempeño con el fin de fundamentar aumentos salariales y documentar la información.</p>			
	<p><b>Dependiente:</b> Resultados de evaluación poco objetivos e insatisfactorios.</p>			

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo Enero, 2.009

**ANEXO 4**  
**Resultados de tabulación de datos de aplicación del cuestionario**  
**ACS-BPS de Guatemala**  
 Guatemala, Marzo-2009

POBLACION	75
EVALUADOS	59
EVALUADORES	16

Pregunta	opción	TOTAL POR PREGUNTA	TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADOS	TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADORES	% TOTAL POR PREGUNTA	% TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADOS	% TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADORES
1	1	3	2	1	4%	3%	6%
	2	37	26	11	49%	44%	69%
	3	5	5	0	7%	8%	0%
	4	13	12	1	17%	20%	6%
	5	3	2	1	4%	3%	6%
	6	13	12	1	17%	20%	6%
2	7	10	0	10	13%	0%	63%
	8	1	1	0	1%	2%	0%
	9	11	5	6	15%	8%	38%
	10	7	7	0	9%	12%	0%
	11	5	5	0	7%	8%	0%
	12	9	9	0	12%	15%	0%
	13	21	21	0	28%	36%	0%
	14	1	1	0	1%	2%	0%
	15	1	1	0	1%	2%	0%
	16	1	1	0	1%	2%	0%
	17	3	3	0	4%	5%	0%
	18	5	5	0	7%	8%	0%
3	19	16	0	16	21%	0%	100%
	20	59	59	0	79%	100%	0%
4	21	75	59	16	100%	100%	100%
	22	75	59	16	100%	100%	100%
	23	0	0	0	0%	0%	0%
	24	0	0	0	0%	0%	0%
5	25	16	0	16	21%	0%	100%
	26	16	0	16	21%	0%	100%
	27	0	0	0	0%	0%	0%
	28	75	59	16	100%	100%	100%
	29	0	0	0	0%	0%	0%
	30	0	0	0	0%	0%	0%
	31	0	0	0	0%	0%	0%
	32	0	0	0	0%	0%	0%

Pregunta	opción	TOTAL POR PREGUNTA	TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADOS	TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADORES	% TOTAL POR PREGUNTA	% TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADOS	% TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADORES
6	33	22	8	14	29%	14%	88%
	34	22	8	14	29%	14%	88%
	35	8	1	7	11%	2%	44%
	36	0	0	0	0%	0%	0%
	37	0	0	0	0%	0%	0%
	38	52	50	2	69%	85%	13%
7	39	65	49	16	87%	83%	100%
	40	0	0	0	0%	0%	0%
	41	0	0	0	0%	0%	0%
	42	10	10	0	13%	17%	0%
8	43	1	0	1	1%	0%	6%
	44	5	0	5	7%	0%	31%
	45	22	15	7	29%	25%	44%
	46	47	44	3	63%	75%	19%
9	47	0	0	0	0%	0%	0%
	48	75	59	16	100%	100%	100%
10	49	30	18	12	40%	31%	75%
	50	44	40	4	59%	68%	25%
11	51	26	15	11	35%	25%	69%
	52	48	43	5	64%	73%	31%
12	53	10	0	10	13%	0%	63%
	54	0	0	0	0%	0%	0%
	55	0	0	0	0%	0%	0%
	56	65	59	6	87%	100%	38%
13	57	0	0	0	0%	0%	0%
	58	12	0	12	16%	0%	75%
	59	0	0	0	0%	0%	0%
	60	0	0	0	0%	0%	0%
	61	46	40	6	61%	68%	38%
	62	20	19	1	27%	32%	6%
14	63	11	0	11	15%	0%	69%
	64	0	0	0	0%	0%	0%
	65	0	0	0	0%	0%	0%
	66	64	59	5	85%	100%	31%
15	67	0	0	0	0%	0%	0%
	68	0	0	0	0%	0%	0%
	69	0	0	0	0%	0%	0%
	70	75	59	16	100%	100%	100%

Pregunta	opción	TOTAL POR PREGUNTA	TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADOS	TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADORES	% TOTAL POR PREGUNTA	% TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADOS	% TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADORES
16	71	11	0	11	15%	0%	69%
	72	0	0	0	0%	0%	0%
	73	0	0	0	0%	0%	0%
	74	64	59	5	85%	100%	31%
17	75	0	0	0	0%	0%	0%
	76	75	59	16	100%	100%	100%
18	77	23	12	11	31%	20%	69%
	78	52	47	5	69%	80%	31%
19	79	6	0	6	8%	0%	38%
	80	10	0	10	13%	0%	63%
20	81	0	0	0	0%	0%	0%
	82	75	59	16	100%	100%	100%
21	83	0	0	0	0%	0%	0%
	84	0	0	0	0%	0%	0%
	85	21	13	8	28%	22%	50%
	86	53	45	8	71%	76%	50%
22	87	0	0	0	0%	0%	0%
	88	0	0	0	0%	0%	0%
	89	21	13	8	28%	22%	50%
	90	53	45	8	71%	76%	50%
23	91	0	0	0	0%	0%	0%
	92	0	0	0	0%	0%	0%
	93	7	0	7	9%	0%	44%
	94	9	0	9	12%	0%	56%
24	95	0	0	0	0%	0%	0%
	96	0	0	0	0%	0%	0%
	97	10	0	10	13%	0%	63%
	98	6	0	6	8%	0%	38%
25	99	1	0	1	1%	0%	6%
	100	6	0	6	8%	0%	38%
	101	6	0	6	8%	0%	38%
	102	62	59	3	83%	100%	19%
26	103	2	0	2	3%	0%	13%
	104	6	2	4	8%	3%	25%
	105	9	2	7	12%	3%	44%
	106	58	55	3	77%	93%	19%
27	107	1	0	1	1%	0%	6%
	108	6	0	6	8%	0%	38%
	109	6	0	6	8%	0%	38%
	110	3	0	3	4%	0%	19%
28	111	2	0	2	3%	0%	13%
	112	4	0	4	5%	0%	25%
	113	7	0	7	9%	0%	44%
	114	3	0	3	4%	0%	19%

Pregunta	opción	TOTAL POR PREGUNTA	TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADOS	TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADORES	% TOTAL POR PREGUNTA	% TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADOS	% TOTAL POR PREGUNTA PARA EVALUADORES
29	115	6	0	6	8%	0%	38%
	116	0	0	0	0%	0%	0%
	117	0	0	0	0%	0%	0%
	118	75	59	16	100%	100%	100%
	119	0	0	0	0%	0%	0%
	120	0	0	0	0%	0%	0%
	121	0	0	0	0%	0%	0%
	122	0	0	0	0%	0%	0%
	123	0	0	0	0%	0%	0%
	124	0	0	0	0%	0%	0%
	125	0	0	0	0%	0%	0%
	126	0	0	0	0%	0%	0%
30	127	0	0	0	0%	0%	0%
	128	16	0	16	21%	0%	100%
31	129	0	0	0	0%	0%	0%
	130	0	0	0	0%	0%	0%
	131	0	0	0	0%	0%	0%
	132	0	0	0	0%	0%	0%
	133	0	0	0	0%	0%	0%
	134	16	0	16	21%	0%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo Marzo-2,009