

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE
UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA JURÍDICA”**



GUATEMALA, FEBRERO DE 2012

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Marlene Ivonne Bran García
Administración – Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Secretaria:	Licda. María Antonia Díaz Roblero
Examinador:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía

Guatemala, 18 de octubre de 2011.

Licenciado:

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

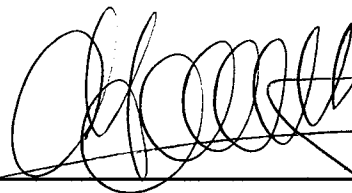
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, con fecha doce de julio de dos mil once, en el que se me designa como asesor de tesis del estudiante **Mivren Manaen Castillo Pineda**, con el tema "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA JURÍDICA", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, el cual cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación, y además con las normas y requisitos académicos necesarios. Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Colegiado número 1,804



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TRECE DE MARZO DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 5-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de febrero de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 292-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA JURÍDICA", que para su graduación profesional presentó el estudiante MIVREN MANAEN CASTILLO PINEDA, autorizándose su impresión.

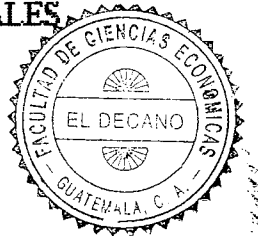
Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO A

DIOS Por su inmenso amor, por darme vida y sabiduría para culminar esta meta pues nunca me ha abandonado, aún en los momentos más difíciles Él siempre ha estado a mi lado.

MIS PADRES Wílfido Castillo y María Victoria Pineda, gracias por sus sabios consejos, amor incondicional, apoyo y esfuerzo, además, por ser un vivo ejemplo para mi vida. Que Dios me los bendiga siempre.

MI ESPOSA Mirsa Lucrecia de Castillo, por su compañía y apoyo incondicional. Además con quien he compartido muchos momentos hermosos y se ha convertido en verdadera ayuda idónea.

MIS HIJOS Gabriel Eduardo y Aldo Samuel, por ser el motor que impulsa mi vida, la razón de mi inspiración y alegrar mi existencia a cada instante.

MIS HERMANAS Quendi, Karla y Katherin (Beba), por el amor tan grande que nos une, gracias por su cariño y por momentos tan maravillosos que hemos pasado juntos, que el Creador las bendiga.

FAMILIA Cada uno de ustedes ha puesto su grano de arena en el triunfo que hoy obtengo, pues han estado siempre a mi lado, apoyándome.

A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Gloriosa casa de estudios que me albergó como estudiante, forjando mi inicio como profesional.

ÍNDICE GENERAL

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Antecedentes de la aplicación de la evaluación del desempeño.....	1
1.2 Administración.....	2
1.3 Administración de recursos humanos.....	2
1.4 Gestión del talento humano.....	3
1.5 Puesto o cargo.....	4
1.5.1 Diseño de puestos.....	4
1.5.2 Análisis de puestos.....	5
1.5.3 Descripción técnica de puestos.....	5
1.6 Desempeño.....	6
1.6.1 Desempeño laboral.....	6
1.6.2 Desempeño del empleado.....	6
1.7 Evaluación.....	7
1.8 Evaluación del desempeño.....	7
1.8.1 Propósitos de la evaluación del desempeño.....	8
1.9 Sistema de evaluación del desempeño.....	8
1.9.1 Proceso de la evaluación del desempeño.....	9
1.9.2 Características de un sistema de evaluación efectivo.....	10
1.10 Estándares del desempeño.....	11
1.11 Factores de evaluación.....	11
1.11.1 Factores que pueden distorsionar las evaluaciones	11
1.12 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	12
1.13 Responsable del proceso de evaluación del desempeño.....	14
1.14 Tipos de entrevistas de evaluación del desempeño.....	15
1.15 Métodos de evaluación del desempeño.....	16

	Pág.
1.15.1 Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño.....	16
1.15.2 Métodos modernos de la evaluación del desempeño.....	22

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL

2.1	Antecedentes de la empresa.....	26
2.2	Ubicación de la empresa.....	27
2.3	Misión y Visión de la institución.....	27
2.4	Objetivos institucionales.....	27
2.5	Áreas de cobertura.....	28
2.5.1	Área Judicial.....	28
2.5.2	Área Notarial.....	28
2.5.3	Área Financiera.....	29
2.5.4	Área Internacional.....	29
2.6	Estructura organizacional de la institución.....	30
2.7	Metodología de la investigación.....	31
2.8	Definición técnica de puestos por departamento.....	31
2.9	Departamentos que integran a la institución.....	31
2.9.1	Departamento de Notariado.....	31
2.9.2	Departamento de Trámites.....	32
2.9.3	Departamento Judicial.....	33
2.9.4	Departamento de Contabilidad.....	34
2.9.5	Departamento de Marcas e Internacional.....	35
2.9.6	Recepción.....	36
2.10	Errores cometidos dentro de los departamentos que integran la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	37
2.11	Análisis de la situación actual de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	38
2.12	Incentivos adicionales que se le proporciona al colaborador de Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	49

	Pág.
2.13 Evaluación de personal	49
2.14 Implementación de un sistema de evaluación del desempeño dentro de la institución.....	50

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA JURÍDICA

3.1 Justificación de la propuesta.....	51
3.2 Introducción.....	52
3.3 Programación de las actividades para la implementación de la evaluación del desempeño	53
3.3.1 Etapa de sensibilización.....	53
3.3.2 Guía para la implementación de la Evaluación del Desempeño.....	53
3.3.3 Guía del evaluador.....	55
3.3.4 Plan de acción.....	56
3.3.5 Cronograma de actividades para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la organización.....	59
3.4 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño.....	60
3.4.1 Objetivo general.....	61
3.4.2 Objetivos específicos.....	61
3.5 Método de evaluación del desempeño a utilizar.....	61
3.6 Definición de factores para la evaluación.....	62
3.6.1 Factores para mandos medios (jefe de departamento).....	62
3.6.2 Factores para el nivel administrativo (colaboradores).....	64
3.6.3 Ponderación de los factores.....	65
3.7 Políticas de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en la institución.....	66
3.8 Metas para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.....	66
3.9 Criterios a considerar en la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño utilizando el método de escalas gráficas.....	67

	Pág.
3.10 Calendarización de las actividades de evaluación del desempeño.....	67
3.11 Establecimiento de estándares de desempeño.....	69
3.12 Capacitar, orientar y asesorar.....	69
3.13 Organización de la evaluación del desempeño.....	69
3.14 Ejecución del sistema de evaluación del desempeño.....	71
3.15 Diseño del instrumento a utilizar en la aplicación del método.....	71
3.15.1 Formulario para la evaluación de los colaboradores por departamento.....	71
3.15.2 Formulario para la evaluación del desempeño para el jefe de cada departamento.....	78
3.16 Calificación e interpretación de los resultados.....	84
3.16.1 Ejemplo de procedimiento para calificación cuantitativa.....	85
3.17 Aplicación del formulario de evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas	86
3.17.1 Ejemplo de aplicación de evaluación del desempeño al jefe del departamento de Notariado de Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	86
3.17.1.1 Ejemplo del procedimiento de calificación cualitativa.....	93
3.17.2 Ejemplo de aplicación de la evaluación del desempeño al puesto de Asistente del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	93
3.17.2.1 Ejemplo del procedimiento de calificación cualitativa.....	100
3.18 Recursos humanos, físicos y materiales a utilizar.....	100
3.19 Costos para la implementación del sistema de evaluación.....	101
3.20 Seguimiento de la evaluación del desempeño.....	102
3.21 Aprobación de la evaluación del desempeño.....	103
3.22 Aceptación de la evaluación del desempeño.....	103
3.23 Revisiones al sistema de evaluación del desempeño.....	104
3.24 Proceso de retroalimentación al colaborador.....	104

	Pág.
3.25 Medidas utilizadas después de la entrevista de retroalimentación.....	105
3.25.1 El desempeño demostrado es eficiente.....	105
3.25.2 El desempeño demostrado es deficiente.....	106
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109
ANEXOS.....	111

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
1. Formulario de evaluación del desempeño por el método de Escalas Gráficas de los colaboradores de Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	72
2. Formulario de evaluación del desempeño por el método de Escalas Gráficas de jefes de departamento de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	78
3. Ejemplo de aplicación del factor de conocimiento dentro del puesto de un departamento de la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	86
4. Ejemplo de la evaluación del desempeño por medio del método de Escalas Gráficas para el puesto de jefe del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	87
5. Ejemplo de la evaluación del desempeño por medio del método de Escalas Gráficas para el puesto de Asistente del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
1. Personal actual del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	32
2. Personal actual del departamento de Trámites de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	33
3. Personal actual del Departamento Judicial de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	34
4. Personal actual del departamento de Contabilidad de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	35
5. Personal actual del departamento de Marcas e Internacional de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	36
6. Personal actual del área de Recepción de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	37
7. Guía para la evaluación del desempeño del personal por departamento de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	55
8. Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño al personal de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	56
9. Cronograma de actividades para la evaluación del desempeño del personal de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	60
10. Factores para la calificación del desempeño de jefes de departamento de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	63
11. Factores para la calificación del desempeño de los colaboradores de cada departamento de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	64
12. Niveles para la ponderación de factores de calificación de jefes y colaboradores de los departamentos de la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	65

	Pág.
13. Calendarización para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño a los colaboradores del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	68
14. Pasos a seguir para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	70
15. Rangos de calificación general para la evaluación del desempeño del personal de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	84
16. Conceptos para la calificación cualitativa dentro de la evaluación del desempeño del personal de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	85
17. Ejemplo de calificación cualitativa para el jefe del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	93
18. Ejemplo de calificación cualitativa para el puesto de Asistente del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	100
19. Recursos que se utilizarán para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	101
20. Estimación de costos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño al personal de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
1 Contribución del colaborador con los departamentos de la empresa denominada Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	39
2 Motivación del colaborador para tener un desempeño eficiente en su puesto dentro de la empresa Profesional Corporativa de Servicios, S. A...	40
3 Participación del colaborador en un proceso de evaluación del desempeño, en alguna institución pública o privada en la que haya laborado anteriormente.....	41
4 Evaluación del desempeño de las funciones que actualmente realiza en su puesto de trabajo, dentro de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	42
5 Forma en que se evalúa el desempeño de los colaboradores de cada uno de los departamentos que conforman la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	43
6 Evalúa el desempeño de los colaboradores que pertenecen al departamento bajo su cargo dentro de Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	44
7 Método de evaluación del desempeño que es utilizado para evaluar el desempeño de los colaboradores de cada departamento que conforma la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	45
8 Periodo en que se evalúa el desempeño del personal de cada uno de los departamentos de la empresa Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	46
9 Aplicación de la entrevista de retroalimentación después de haber realizado la evaluación del desempeño que actualmente se lleva a cabo, a los colaboradores de los departamentos de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	47

10 Usted como colaborador, considera que sería de beneficio el evaluar de manera eficiente su desempeño dentro de la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.....	48
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
1. Proceso de evaluación del desempeño	9
2. Organigrama Funcional de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S.A.....	30

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el mercado nacional e internacional puede observarse una agresiva competencia entre empresas que prestan servicios, con clientes que cada vez demandan mas calidad, teniendo ellos la última palabra y en donde la empresa que no incorpora cambios y mejoras a sus procesos, simplemente desaparece o, en el mejor de los casos, es absorbida por una que si lo haga.

Las empresas modernas ya no compiten únicamente con la calidad y diversidad de los bienes y servicios que ofrecen, sino que además deben de reconocer al recurso humano como el activo más importante dentro de la organización, y que la gestión del talento humano vaya más allá de un simple trabajo operativo y se oriente a desarrollar a sus colaboradores en el área profesional y personal, logrando así, una mayor identificación con los objetivos y metas en los cuales la institución se encuentra enfocada, logrando así una especialización en su puesto.

La evaluación del desempeño es una herramienta altamente valiosa, en lo que se refiere a la valoración general del rendimiento del colaborador, identificar las capacidades que pueden ser desarrolladas y detectar las áreas que es necesario reforzar.

El presente trabajo se realizó en una institución que presta servicios de asesoría y consultoría jurídica a todo tipo de empresas nacionales y/o extranjeras. Para una mejor comprensión del contenido, el estudio está estructurado en tres capítulos, describiendo sus aspectos relevantes de la siguiente manera:

El capítulo I está integrado por conceptos teóricos que dan vida a la investigación que se presenta, tales como: la administración del recurso humano, la

descripción de puestos, los diferentes métodos de evaluación del desempeño que existen, sus ventajas y desventajas, entre otros temas de vital importancia.

El capítulo II se presentan los antecedentes de la empresa objeto de estudio, la situación actual por cada departamento que la conforma, obteniendo información sobre el método de evaluación del desempeño que actualmente aplica a sus colaboradores y la presentación, de forma gráfica, de los principales hallazgos derivados de la investigación de campo realizada.

Posteriormente, en el capítulo III se presenta una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, por el método de escalas gráficas, describiendo sus objetivos, diseño de los instrumentos a utilizar, los criterios y factores de evaluación y los responsables de realizar las evaluaciones. Este sistema de evaluación del desempeño podrá ser utilizado como una herramienta valiosa para la retroalimentación de los colaboradores, logrando mejorar la productividad de la institución en lo que respecta al capital humano.

Por último se incluyen las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, en base al análisis realizado. En el apartado de anexos se incluyen los cuestionarios utilizados en la investigación, además de un descriptor de puestos que se propone, tomándolo como base en la evaluación del desempeño para el personal de la organización.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la aplicación de la evaluación del desempeño

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas, desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse.

Desde hace muchos años, la administración de personal ha venido formando parte de las actividades de las empresas como una función que pretendía controlar y administrar al personal.

En los inicios de los años 70's se inicia la evolución de la Administración de los Recursos Humanos. En algunos países de Europa se empezó a requerir personas responsables para la función del área de personal, dándosele una jerarquía superior a la misma, lo cual no era lo acostumbrado en ese tiempo, aunque sus funciones no estaban totalmente claras.

Por varios años se sostuvo el mismo esquema para el departamento de personal, pues según éste, las funciones solamente eran de reclutamiento, el registro, pago de planillas y controlar salidas y entradas del personal.

En la siguiente década se comienza a hablar de recursos humanos estratégicos; nuevos enfoques en las políticas de personal entre ellas estaba la movilidad de personas, todo esto por cambios en mercados laborales internacionales.

En Guatemala, la evaluación del desempeño surge en la década de los años ochenta por influencia de las multinacionales que se establecen en el país. Este procedimiento es realizado por la alta gerencia de las empresas, porque hasta ese entonces en estas organizaciones no existen áreas de recursos humanos, sino solamente departamentos de personal.

En la década de los 90's, esta práctica fue tomada con mayor interés en las empresas guatemaltecas y empezó a ser realizada por el Departamento de Recursos Humanos. En algunas organizaciones el procedimiento no es bien recibido pues tiende a crear expectativas de ascensos o despidos dentro del personal o bien, para un aumento salarial.

En el caso de las instituciones de prestación de servicios, la evaluación del desempeño no es una práctica común, aunque es en estas organizaciones donde el principal recurso utilizado es el humano, siendo éste la base de toda la acción productiva al generar procesos de trabajo, y es de suma importancia recalcar que la labor que realiza el colaborador difiere en gran sentido del trabajo que se realiza en empresas de otro giro comercial, por lo anterior es primordial la formulación de un adecuado sistema de evaluación en donde se identifique la forma en que se está llevando a cabo el trabajo.

1.2 Administración

La administración es una ciencia por medio de la cual un grupo social se fija un objetivo común, determinando los elementos necesarios para ello y coordinando sus esfuerzos de la forma más adecuada y eficientemente posible. Además, se puede decir que es *“el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos...”*(3:6) en los cuales se ejerzan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, tales fases constituyen el proceso administrativo.

1.3 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos se ocupa de: *“Definir el personal de la organización, diseñar puestos y equipos, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los éxitos de los empleados.”* (9:4)

La administración de recursos humanos, nace como la actividad mediadora entre las personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales e individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables, además por el crecimiento y complejidad de las tareas dentro de la organización.

Para la administración de los recursos humanos, las organizaciones se fijan objetivos comunes. Para Arthur W. Sherman Jr. Y George W. Bohlander, los principales objetivos son los siguientes:

- a) *“Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.*
- b) *Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.*
- c) *Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.”*
(9:167)

1.4 Gestión del talento humano

En la actualidad las empresas empiezan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, pues en ellas reside el recurso más importante permitiendo construir organizaciones más productivas y eficientes, de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la empresa y por ende, la sociedad en donde se desenvuelven.

A la gestión del talento humano se le define como el conjunto de decisiones y políticas, orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia de la organización, estableciendo la consecución de los resultados previstos en el plan de desarrollo con el mínimo costo. Dentro de la gestión del talento humano el concepto se trabaja con base a la generación de aptitudes que encaminen a la organización a garantizar su permanencia ante el mercado. O bien, como lo indica Idalberto

Chiavenato identificándola como *“la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.”* (1:9)

1.5 Puesto o cargo

Un puesto puede definirse como una unidad de la organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros. De acuerdo a lo que indica Idalberto Chiavenato un cargo es *“la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.”* (1:165)

Por lo anterior, el ocupante del mismo debe tener una posición bien definida y saber cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa dentro de la estructura organizacional.

1.5.1 Diseño de puestos

Consiste en crear o definir los procesos de trabajo, distribuyendo tareas específicas entre los individuos y los grupos, el mismo debe contribuir al logro de los objetivos fundamentales como son la satisfacción y el desempeño laborales. Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos; dentro del diseño se encuentra incluido el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante del mismo y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización.

Para Idalberto Chiavenato el diseño de un puesto es *“la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante.”* (1:167)

1.5.2 Análisis de puestos

Es la información sobre lo que hace el ocupante del puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada, se recolecta la información para tomar una decisión respecto de la persona que deberá ocuparlo.

Idalberto Chiavenato ve al análisis de los puestos como *“el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo.”* (1:185)

En consecuencia, la información del análisis de puestos es el fundamento para varias actividades de la administración del recurso humano, tales como: a) *el reclutamiento y la selección*, en donde la información de la descripción y especificación del puesto se usa para decidir el tipo de personas que se habrán de reclutar y contratar; b) *la compensación*, la cual sirve para estimar el valor de que lo entraña el puesto y las características que requiere; c) *la evaluación del desempeño*, en donde se compara el desempeño real de cada empleado con los estándares fijados; y, d) *la capacitación*, aquí se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo.

William Werther B. Jr. y Davis Keith afirman que el análisis de puestos *“constituye la primera etapa para lograr la productividad de toda la organización.”* (11:87) Además, se indica que antes de evaluar y clasificar un puesto de trabajo es necesario saber exactamente en qué consiste, cuáles son sus exigencias, tales como el nivel de conocimiento, experiencias y habilidades requeridas, entre otros aspectos.

1.5.3 Descripción técnica de puestos

Es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto (tareas, funciones o actividades que ejecuta en el desempeño del puesto), cómo lo hace (recursos que utiliza, métodos que emplea, manera cómo ejecuta cada tarea), en qué condiciones (parado, sentado, caminando, etc.) y porqué lo hace (objetivos que pretende conseguir, propósito de cada tarea). El formato común de una

descripción de puestos incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del mismo.

De acuerdo a lo indicado por Gary Dessler se trata de *“listar las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo, y es como resultado del análisis del puesto.”* (3:84)

1.6 Desempeño

Es el balance de las personas en el trabajo, se define como la piedra angular de la productividad y debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales. El desempeño en cada puesto debe agregar valor a la producción de bienes y servicios útiles de la organización y en el comportamiento que se pretende poner en práctica. Según Idalberto Chiavenato el desempeño humano es el *“comportamiento o medios instrumentales que se pretende poner en práctica.”* (1:197)

1.6.1 Desempeño laboral:

Es la cantidad y calidad en el cumplimiento de las tareas por parte de un individuo y una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. Constituye un valioso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad el trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

1.6.2 Desempeño del empleado:

El cumplimiento del colaborador de los requisitos para desempeñar su trabajo dentro de una organización; cuando éste es administrado adecuadamente

trasciende, en gran medida, para el éxito de la institución, pues aquí es en donde se desarrollan los resultados y comportamientos de los miembros de la organización.

1.7 Evaluación

La evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual se verifican los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona; un elemento clave en la evaluación no es evaluar por evaluar, sino mejorar los programas, las tareas y la transferencia a una más eficiente selección metodológica.

1.8 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los colaboradores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

Se mide el desempeño del empleado apoyándose en el análisis de puestos. En palabras de Idalberto Chiavenato es *“un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo.”* (1:198) Con lo cual identifica, mide y administra el desempeño humano en las organizaciones. Generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto de los empleados y de su desempeño en el puesto.

La evaluación del desempeño puede generar algunas incomodidades al evaluador o ansiedad a los empleados, si éstos no tienen conocimiento de los objetivos de la evaluación, es por ello que Noe Robert y Wayne Mondy al respecto indican lo siguiente: *“La evaluación del desempeño debe ser dinámica,*

integral y de proceso continuo, y no simplemente un acontecimiento periódico. Las evaluaciones del desempeño ofrecen importantes beneficios, tanto legales como de otro tipo, por lo que los empleadores deben negarse a prescindir de ellas.” (6:253) Los empleados siempre son evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por parte de las organizaciones.

1.8.1 Propósitos de la evaluación del desempeño

En las organizaciones, la evaluación del desempeño cumple varios fines y puede servir para muchos propósitos benéficos tanto para el empleado como para la institución. La administración evalúa para tomar decisiones generales de recursos humanos. Las evaluaciones arrojan datos para tomar decisiones importantes como ascensos, transferencias y despidos.

Según lo indica Stephen P. Robbins, una evaluación de desempeño sirve entre otros propósitos para: *“Identificar la necesidad de capacitación y desarrollo. Señalar las habilidades y facultades de los empleados que ya son inadecuadas pero que pueden remediarse con programas a la medida, validar los programas de selección y desarrollo. Mediante evaluaciones se detectan los empleados recién contratados que tiene un mal desempeño. Del mismo modo, se determina la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo evaluando el desempeño de los empleados participantes.”*(7:498)

1.9 Sistema de evaluación del desempeño

En la actualidad un sistema de evaluación del desempeño implica diferentes actividades, tornándose en algo más que una simple revisión de lo que ha hecho el empleado, sino que debe cumplir varios propósitos tales como la retroalimentación y el desarrollo en sí. La evaluación del desempeño debe transmitirse al empleado que tan bien se está desempeñando en función de las metas establecidas tanto organizacionales como individuales (ver figura 1). Si no existe una retroalimentación adecuada en el desempeño, se corre el riesgo de que el empleado disminuya su capacidad.

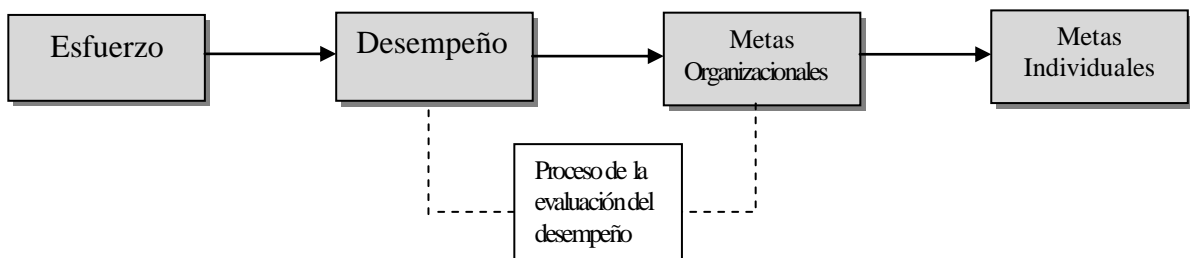
1.9.1 Proceso de la evaluación del desempeño

Para evaluar cómo responden las personas en sus puestos de trabajo, es prioritario tener identificadas las actividades y objetivos que cada persona debe desarrollar y cuyo desempeño será evaluado.

Es necesario que, tanto para el evaluador como por el evaluado, se conozcan los criterios cualitativos y cuantitativos, con los que serán medidos los resultados. De acuerdo a lo que indican Noe Robert y Wayne Mondy, *“El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es, identificar las metas del desempeño, para proseguir la comunicación de las metas a los interesados y establecer criterios de desempeño, de ello dependerán las decisiones que se tomen con respecto a quién será el responsable de la evaluación, cuál será el período de evaluación, qué métodos se utilizarán y la función del software si es pertinente, el paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.”* (6:257)

Si no se pueden identificar los criterios más comunes como los rasgos que permitirían conocer la actitud de una persona o el comportamiento, tampoco se pueden estudiar las habilidades, ya que estos dependerán de los fines de la institución y será la persona encargada, quien tome las decisiones necesarias para determinar el potencial del empleado.

Figura 1
Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: David A. de Censo, Stephen P. Robbins, Administración de Recursos Humanos, página 287.

La evaluación del desempeño debe ser un proceso continuo, a través del cual el jefe y su subordinado analicen cómo se va desarrollando el trabajo, y se modifiquen desviaciones si las hubiera.

Para Arthur Sherman y George Bohlander al realizar una evaluación del desempeño, es preciso *“definir con claridad y comunicar al empleado las normas con que se a va a valorar todo desempeño. Cuando las normas del desempeño se establecen en forma apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización, en requerimientos del puesto, los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables del desempeño.”* (9:223)

1.9.2 Características de un sistema de evaluación del desempeño efectivo

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

cometiendo o puede solicitar la revisión de la evaluación si considera que los resultados son equivocados o injustos.

1.10 Estándares del desempeño

Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Se basa en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, en caso contrario, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas del puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

Según lo indican David A. de Censo y Stephen P. Robbins al empleado se le puede valorar en base a tres tipos de estándares “1) *estándares absolutos*, 2) *estándares relativos* y 3) *objetivos*.” (2:294) De acuerdo a estos dos autores, en los estándares absolutos se compara a los empleados en base a un estándar y la evaluación es independiente a cualquier otro empleado; los estándares relativos se aplican cuando a los individuos se les compara entre sí; y por último, en los estándares objetivos se valora a los empleados en función de qué tan bien alcanzaron un conjunto específico de objetivos que se consideran críticos para un desempeño exitoso en el trabajo.

1.11 Factores de evaluación

Son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. La elección y definición de los mismos servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados. Estos factores de evaluación pueden ser aplicados a cualquier puesto dentro de la organización objeto de estudio, pues se pueden adaptar a cualquier giro normal a que se dedique.

1.11.1 Factores que pueden distorsionar las evaluaciones

Reduciendo las distorsiones que puedan surgir por parte del evaluador, es importante afrontar y resolver los problemas inherentes al proceso de

evaluación, tomando en cuenta que no existe ninguna completamente libre de error y siempre el propósito debe ser utilizar criterios de desempeño directos donde sea posible. Según indican David A. de Censo y Stephen P. Robbins, existen varias distorsiones o errores dentro de las evaluaciones que se describen brevemente a continuación:

- *“Error por indulgencia:* cada evaluador tiene su propio sistema de valores que actúa como estándar contra el cual realizan las evaluaciones. Existe un error por indulgencia positivo y otro negativo; cuando los evaluadores son indulgentes positivamente exageran en el desempeño de un individuo, y cuando el error por indulgencia es negativo se subestima el desempeño y se le otorga al individuo una calificación baja.
- *Error o efecto de halo:* es una tendencia a otorgar calificaciones altas o bajas a todos los factores debido a la impresión alta o baja que provocan.
- *Error por similitud:* cuando los evaluadores valoran a otras personas de la misma manera en que ellos se perciben a sí mismos y lo que hacen es proyectarla en los demás.
- *Motivación baja del evaluador:* esto puede ocurrir cuando el evaluador sabe que una calificación baja podría afectar significativamente el futuro del empleado. Existen evidencias que muestran que es más difícil obtener evaluaciones precisas, cuando premios importantes dependen de los resultados.
- *Tendencia central:* se trata de otorgar evaluaciones extremas (en cualquier dirección), se debe a la incapacidad de hacer distinciones entre los evaluados. Están más propensos aquellos evaluadores que valoran a todos los empleados en un promedio.” (2:302-303)

1.12 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Dentro de los beneficios de la evaluación de desempeño, en general cabe destacar que permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido

de determinar su plena aplicación, permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración; y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los individuales.

Gary Dessler afirma que existen cuatro razones por las cuales se debe evaluar el desempeño: *“a) La evaluación proporciona información para la toma de decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos; b) Ofrecen la oportunidad de que los subordinados y los jefes repasen la conducta laboral del subordinado; c) Forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido; y, d) acorde con las razones expuestas con anterioridad, ayuda a administrar mejor el desempeño de la organización y a mejorarlo.”* (3:321)

En general, los principales beneficiarios son: el evaluado, el jefe y para la institución, como se detalla a continuación:

✓ Beneficios para el colaborador evaluado:

Gracias a la evaluación, el colaborador conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución en sus colaboradores, así como de cuáles son las expectativas de su superior acerca de su desempeño; además de mantener una relación de equidad y justicia con los demás trabajadores

✓ Beneficios que obtiene el jefe:

Con una buena evaluación, se consigue mejorar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores; para ello, se establecen medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar del desempeño, fomentando

la comunicación en la organización, teniendo como base variables y factores de evaluación, puede tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del individuo.

✓ Beneficios que obtiene la institución:

La organización obtiene una evaluación del potencial humano a corto, mediano y/o largo plazo, así como una identificación de los colaboradores que necesitan actualización o perfeccionarse en determinadas áreas de la empresa, definir la contribución por cada individuo. Además, señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que se espera de ellos y la programación de las actividades.

1.13 Responsable del proceso de evaluación del desempeño

De acuerdo a lo que señala Idalberto Chiavenato, *“las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación,... y otras incluso adoptan un proceso circular de 360° en la evaluación.”* (1:201-202) Aunque algunas veces está a cargo de una comisión especial para el efecto.

A continuación se examina cada una de las alternativas de acuerdo al responsable en la evaluación:

- a) *Autoevaluación del Desempeño*: Cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o la tarea, generalmente, sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador.
- b) *Evaluación del Gerente o Supervisor*: Este ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. El gerente o el supervisor

evalúa el desempeño del personal con la asesoría del departamento de Recursos Humanos, el cual establece los medios y los criterios para realizar dicha evaluación. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.

- c) *Evaluación de los subordinados*: También llamada evaluación hacia arriba; es la evaluación del desempeño de un superior, realizada por un subordinado, ésta es más apropiada para fines de desarrollo que administrativos.
- d) *Evaluación por compañeros*: Evaluación del desempeño realizada por los compañeros de trabajo, generalmente basada en el perfil único de entrevista utilizado por el gerente de cada trabajador.
- e) *Comisión de Evaluación del desempeño*: Es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados; dicha Comisión es nombrada por las altas autoridades de la institución en donde ha de realizarse la evaluación del desempeño.

1.14 Tipos de entrevistas de evaluación del desempeño

Se trata de una reunión en la que evaluador y evaluado hacen planes para remediar las deficiencias y para reforzar los puntos fuertes. Según indica Gary Dessler existen tres tipos básicos de entrevistas de evaluación, cada una con sus propios objetivos:

- a) *“El desempeño es satisfactorio, merece un ascenso: En este caso, el desempeño de la persona es satisfactorio y tiene un ascenso por adelante. Esta es la más fácil de las tres entrevistas, su objetivo es discutir los planes para la carrera de la persona y elaborar un plan de acción específico para el desarrollo educativo y profesional que necesita para pasar a otro puesto.*
- b) *El desempeño es Satisfactorio, no merece un ascenso: Es para los empleados que tienen un desempeño satisfactorio, pero que no pueden*

recibir un ascenso. En este caso su objetivo no es mejorar ni desarrollar a la persona, sino mantener un desempeño satisfactorio...

- c) Insatisfactorio, Debe corregirse: Cuando el desempeño de la persona es insatisfactorio, pero se puede corregir. El objetivo de la entrevista es plantear un plan de acción para corregir el desempeño insatisfactorio.”*
(3:347)

1.15 Métodos de evaluación del desempeño

Son sistemas de evaluación que pueden ser aplicados en colaboradores por meses y por horas, sin importar el tipo de remuneración que el empleado reciba, o bien otro factor que merezca importancia.

En la actualidad, existen varios métodos para la evaluación del desempeño humano, dentro de los cuales se utilizan criterios de equidad y de justicia, a tal grado que, varias organizaciones crean sus propios métodos de evaluación, de acuerdo a las características particulares de su personal.

Es de suma importancia tener presente que el método escogido, será una herramienta o un medio para obtener información, datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar o incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones, y no un fin en si mismo.

Por su aplicación estos métodos se han dividido en tradicionales y modernos, los cuales son estudiados a continuación:

1.15.1 Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación son utilizados desde que se inició el estudio del desempeño del empleado, pues las organizaciones ya no pudieron analizarlo tomando en cuenta criterios de equidad y justicia, los cuales en la actualidad aún se usan, aunque ya no con la misma periodicidad; han ido evolucionando al uso de mejores procedimientos que logren una mayor congruencia con los objetivos planteados.

a) Método por escalas gráficas:

Método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño; básicamente consiste en colocar en las líneas los distintos factores a evaluar (nivel de producción, asistencia, puntualidad, relaciones interpersonales, entre otros), y en las columnas los distintos grados de desempeño que ha alcanzado el evaluado. Por lo que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados mediante el uso de un formulario en el cual, se agregan frases en cada columna que representen un posible comportamiento acerca del factor a evaluar. Para la aplicación de este método se hace uso de valores numéricos para cada calificación como: deficiente, regular, bueno y excelente, calificados por ejemplo cada uno de 0 a 10 puntos respectivamente en orden ascendente. Luego, estos valores son sumados para verificar la calificación obtenida.

De acuerdo a lo indicado por William Werther B. Jr. y Davis Keith, a éste método de evaluación del desempeño también se le identifica como método de escalas de calificación conductual y su objetivo es *“la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.”* (11:245)

Dentro de éste método, se hace uso de factores de evaluación, los cuales son criterios pertinentes y básicos para evaluar el desempeño de los empleados; tal y como lo indica Idalberto Chiavenato *“El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación del desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados... constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización”* (1:205) De ésta manera, el colaborador que mejor y en mayor grado los presente, es el que será calificado de mejor desempeño en sus actividades. El número de factores de evaluación varía conforme los intereses de cada organización, dependiendo del giro comercial al que se dedique.

Al igual que los otros que utilizan rasgos de personalidad para medir el desempeño, representa la calificación sobre la base de la opinión del evaluador, debido a que los factores pueden ser interpretados de distinta manera, aunque es el más usado, facilitando la evaluación de muchos empleados, es de bajo costo y no requiere mayor nivel de capacitación para aplicarlo, entre otras características.

Entre las características que éste método posee, se pueden mencionar las siguientes:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados.
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada colaborador las cualidades que se necesita evaluar.
- Cada factor se define con una descripción simple y objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se evalúa el desempeño, que va desde los más débiles o insatisfactorio (deficiente) hasta el más óptimo o muy satisfactorio (excelente).

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: escala gráfica continua, escala gráfica semicontinua y escala gráfica discontinuas. Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo a su importancia en la evaluación. Una vez efectuada la evaluación se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

✓ *Ventajas del método*

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación.
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización.
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado, entre otros.

✓ *Desventajas del método*

- Posee superficialidad en la evaluación del desempeño.
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

b) Evaluación de 360 grados (360°)

Es una evaluación circular del desempeño, en la que participan todas las personas que tienen algún roce con el evaluado; de esta manera la evaluación realizada es más rica, pues recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. La denominación de 360° se debe al hecho de que la nota de la evaluación se obtiene de diferentes direcciones o puntos de vista de las personas que se interrelacionan con el evaluado, creando con esto la posibilidad de disminuir el grado de error o prejuicio que se establece en las evaluaciones de tipo tradicional.

Stephen P. Robbins afirma que *“al recurrir a la retroalimentación de compañeros, clientes y subordinados, las organizaciones esperan incitar en sus trabajadores un sentimiento más agudo de participación en el proceso de revisión y obtener una imagen más fidedigna de su desempeño.”* (7:503)

✓ *Ventajas del método*

- Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
- A partir de él se pueden definir planes de Capacitación y Desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.

- Complementa las iniciativas de administración de la calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos, y en los equipos.

✓ *Desventajas del método*

- El método es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- Para funcionar con eficacia, el método requiere capacitación previa.
- Siendo el trabajador evaluado de diferentes ángulos, puede comportarse en forma diferente a la normal.

c) Método por selección forzada:

Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento, cada bloque se compone de dos, cuatro o más frases. El evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado, o escoger la frase que más representa el desempeño del empleado y la frase que más se distancia de él.

Según George Sayles Strauss, se le llama de selección forzada porque *“obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.”* (10:242)

El método neutraliza los efectos de halo, el subjetivismo, y el proteccionismo propio del método de escalas gráficas, pudiéndose obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos.

✓ *Ventajas del método*

- Evita el efecto de generalización en la evaluación.
- Reduce la influencia personal del evaluador.
- No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

✓ *Desventajas del método*

- No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.

- No permite obtener conclusión de los resultados.
- El empleado no participa activamente.

d) Método de investigación de campo:

Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y funcional en el proceso de la evaluación del desempeño, este método requiere entrevistas con especialistas en evaluación. A partir de la entrevista con cada gerente el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado, el mismo se desarrolla en cuatro etapas las cuales son entrevista de evaluación inicial, de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados. Aunque el proceso de este método es altamente lento pues sugiere mucha demora en cada actividad, tornándose en un costo operacional elevado.

Por su parte, Idalberto Chiavenato considera que el método posee ventajas y desventajas.

✓ Ventajas del método

- *“Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.*
- *Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.*
- *Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.” (1:208)*

✓ Desventajas del método

- *“Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.*
- *Proceso de evaluación lento y demorado.*
- *Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.” (1:208)*

e) Método de los incidentes críticos

Se basa en las características extremas (incidentes críticos) que expresan desempeño muy positivo o muy negativo. No se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales; cada factor de evaluación del desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y las debilidades de cada empleado. Para este método de evaluación, el desempeño solo puede ser excepcionalmente bueno o excepcionalmente malo.

✓ *Ventajas del método*

- Destaca los aspectos excepcionales del desempeño pudiendo ser positivos o negativos.
- El método es de fácil montaje y utilización.
- Es útil para proporcionar retroalimentación al trabajador, reduciendo el efecto de distorsión por acontecimientos recientes.

✓ *Desventajas del método*

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- Tiene carácter tendencioso y de forma parcial.
- Con su aplicación se presenta el efecto de distorsión.

1.15.2 Métodos modernos de la evaluación del desempeño

La búsqueda de estos métodos se ha dado a causa de que los métodos tradicionales de evaluación del desempeño han tenido limitaciones en relación a la creatividad e innovación, además, por varios factores como una nueva estructura funcional y departamentalizada de la organización y la participación activa de los trabajadores los cuales como se puede observar sugieren una visión global.

Los métodos modernos de evaluación se ubican dentro de un entorno a la evaluación participativa por objetivos. Dentro de estos métodos modernos se encuentran los siguientes:

a) Método de evaluación participativa por objetivos:

Es un método moderno de evaluación del desempeño en el cual participan los empleados y el gerente, en el mismo se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva en el que resurge la vieja administración por objetivos (APO). Es democrática, participativa, envolvente y motivadora. Dentro de ésta, la administración del desempeño atraviesa por las siguientes etapas: formulación de objetivos consensuales, compromiso personal frente a la consecución de objetivos, negociación con el gerente sobre la asignación de recursos y de los medios necesarios, el desempeño en si, monitoreo constante de los resultados y la retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua. Procurando orientar el desempeño hacia fines y objetivos previamente negociados y fijados.

✓ *Ventajas del método*

- Requiere fijar metas establecidas para el empleado.
- Se establece un sistema de retroalimentación automática

✓ *Desventajas del método*

- Es un sistema de evaluación largo y costoso que solo tiene un impacto moderado en el éxito de las organizaciones.
- La información acerca del desempeño está diseñada para medir resultados más a corto y a largo plazo.

b) Método de evaluación por objetivos, un enfoque por equipos:

Básicamente, el proceso esencial consiste en *“juntar unidades de trabajo que interactúan en unidades más altas o bien inferiores, con los objetivos y metas generales de la organización, los objetivos y metas de la unidad y de los*

individuos que interactúan con sus compañeros y superiores en una definición de papeles y de metas y objetivos individuales.” (4:358)

En este enfoque las fases de aplicación del método básicamente son las mismas que en el método anterior, la gran diferencia consiste en las personas que realizan cada fase, ya sea que el individuo se sienta parte de un equipo, y encaminar su esfuerzo a alcanzar los objetivos de su departamento de trabajo.

✓ *Ventajas del método*

- Al trabajar en equipos, se crea una responsabilidad compartida por todos los miembros del departamento.
- En muchas empresas se motiva el alcance de los objetivos por departamento, premiando a todos los elementos partícipes del éxito.
- Se pueden llegar a definir de mejor forma los objetivos a evaluar, por el hecho de contar con varias opiniones.

✓ *Desventajas del método*

- La evaluación del departamento se realiza solo entre los miembros de este y jefe.
- Los objetivos lo imponen solamente las altas autoridades.

c) *Método de centros de evaluación*

La utilización de centros de evaluación constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, pues representa una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores.

El método consiste en realizar simulaciones de las actividades reales de trabajo que necesita instalaciones y equipos especiales para desarrollarlo. La prueba al empleado se lleva en los centros de evaluación, en donde desarrolla las actividades solicitadas en las condiciones simuladas por los distintos evaluadores y en el tiempo indicado. El hecho de tener que alejarse de las actividades

productivas de su puesto, necesitar un centro de evaluación con equipo especializado y contar con evaluadores especializados provoca que se convierta en el método de evaluación del desempeño con mayor costo.

✓ *Ventajas del método*

- Es el método indicado para formar directivos de alto nivel.
- Permiten al candidato demostrar aspectos del desempeño por medio de ejercicios que simulan situaciones reales, logrando así, tomar decisiones correctas sobre la posible ubicación del mismo.
- Se obtiene resultados precisos sobre la evaluación real del desempeño.

✓ *Desventajas del método*

- Es altamente costoso pues requiere de instalaciones separadas y de varios evaluadores especializados.
- Requiere separar de sus funciones al personal que está en evaluación.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Antecedentes de la empresa

La sociedad mercantil denominada Profesional Corporativa de Servicios, Sociedad Anónima, fue fundada por el Licenciado Juan Luis Aguilar Salguero en el año 1,980 en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, usa el nombre comercial de “Corporación de Abogados *Aguilar & Aguilar*”. Desde entonces ha sido reconocida por brindar a sus clientes una asesoría legal y corporativa, profesional e integral. Los intereses de sus clientes y los acontecimientos mundiales han exigido una respuesta mediante la especialización continua de los profesionales que la integran para manejar asuntos de especial complejidad, siempre manteniéndose a la vanguardia de la tecnología y reconociendo la importancia de la misma en el ámbito de los negocios. *Aguilar & Aguilar* se ha convertido en una de las más grandes y prestigiosas firmas de abogados de Guatemala y Centro América, debido a la amplia e irrefutable experiencia que ha adquirido en todas las áreas legales que integran el Derecho.

Asimismo sus miembros han participado en múltiples actividades culturales, académicas, económicas, jurídicas y legislativas, lo que proporciona una visión más clara y la capacidad para comprender las necesidades de sus clientes.

La cartera de clientes está compuesta tanto por personas individuales como jurídicas, así como para corporaciones nacionales y extranjeras. Entre las instituciones a las cuales presta asesoría se pueden mencionar, bancos comerciales, financieras, empresas comerciales, personas individuales, en temas de índole notarial, judicial, internacional o marcario, entre otros.

Además es miembro de una red internacional de abogados, denominada International Lawyers Network, por medio de la cual cuenta con representación en varios países.

La institución, actualmente cuenta con treinta (30) empleados que conforman en promedio quince (15) puestos de trabajo distribuidos en los siguientes departamentos: notariado, trámites, judicial, contabilidad y marcas e internacional, y el área de recepción; de los cuales cinco (5) personas tienen puesto de jefe de departamento y veinticinco (25) como colaboradores de la institución.

2.2 Ubicación de la empresa

Profesional Corporativa de Servicios, Sociedad Anónima, se encuentra ubicada en la 3ª avenida, número 13-78 de la zona 10, Torre CitiBank, Penthouse Sur, 18 nivel, Guatemala, Guatemala.

2.3 Misión y Visión de la institución

a) Misión

Somos una firma dedicada a la asesoría y prestación de servicios legales y financieros, sustentados en principios éticos y morales, tendientes a alcanzar los valores de justicia, equidad y seguridad jurídica, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes particulares e institucionales, nacionales y extranjeros.

b) Visión

A través de la excelencia en la prestación de nuestros servicios, expandir nuestra presencia a otras regiones y coadyuvar con el crecimiento integral de nuestros clientes en particular y la sociedad en general.

2.4 Objetivos institucionales

Los principales objetivos que tiene la institución son los siguientes:

- a) Estar ubicada en un primer lugar de preferencia y estratégico.
- b) Ofrecer servicios especializados a los clientes con diferentes exigencias.
- c) Mantener una buena imagen de la empresa a través de mejoramiento continuo.

- d) Aplicar técnicas que permitan mejorar la productividad y la calidad en los servicios.
- e) Aumentar la capacidad de respuesta ante los clientes, por medio de la buena organización administrativa.
- f) Trabajar con cero demoras en elaboración de los diversos documentos, para la mayor satisfacción a los clientes.

2.5 Áreas de cobertura

Actualmente la institución cuenta con cuatro áreas en las que presta cobertura y se ha especializado, las cuales se detallan a continuación:

2.5.1 Área Judicial

- Mercantil
- Civil
- Penal
- Familiar
- Laboral
- Contencioso Administrativo

2.5.2 Área Notarial

- Bancario
- Fideicomisos
- Leasing (arrendamientos financieros)
- Créditos hipotecarios, fiduciarios y pignorados.
- Diversos tipos de actas y avisos notariales
- Constitución de sociedades
- Liquidación, disolución y modificación de sociedades
- Arrendamientos de maquinaria e inmuebles
- Compra ventas de bienes muebles e inmuebles
- Testamentos y trámites de intestados

Trámites la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

Trámites en el Registro de la Propiedad del Inmueble

2.5.3 Área Financiera

Fiscal

Asesoría

Dictámenes

Impuestos

Contratos de Bolsa

Nacional

Extranjera (Bonos, Acciones)

2.5.4 Área Internacional

Constitución de sociedades extranjeras

Off Shores

Constitución de fundaciones de interés privado

Zonas francas

Joint Ventures

Representación legal internacional

Franquicias extranjeras

Concesiones comerciales

Comisión mercantil

Registro de la Propiedad Intelectual

Marcas y patentes nacionales y extranjeras

Nombres comerciales

Derechos de autor

Registros sanitarios

Centro de investigaciones

Registro Civil, Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE)

Arraigos de personas en Dirección General de Migración

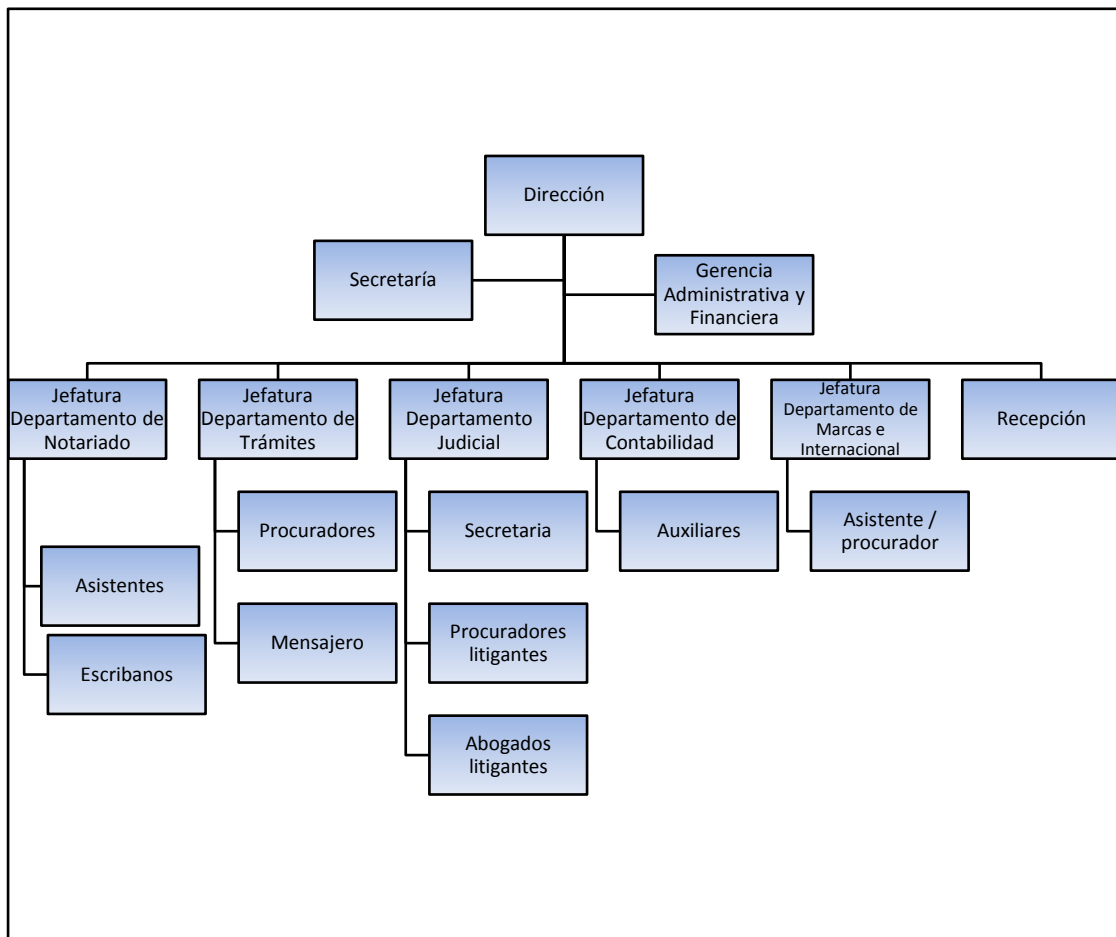
2.6 Estructura organizacional de la institución

Profesional Corporativa de Servicios, S. A., consta de cinco departamentos y el área de recepción, cada uno de los departamentos con sus respectivos puestos; así como otros puestos funcionales tales como la Dirección y la Secretaría, además la Gerencia Administrativa y Financiera.

El organigrama es el siguiente:

Figura 2

Organigrama Funcional de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.



Fuente: Archivos de la empresa Profesional Corporativa de Servicios, S. A., Agosto de 2011, Gerencia Administrativa y Financiera

2.7 Metodología de la investigación

El método utilizado en la presente investigación, es el método científico, pues es con su aplicación que se obtienen conocimientos objetivos, claros y verificables. El objeto de estudio son los colaboradores y jefes de cada uno de los departamentos que conforman la entidad Profesional Corporativa de Servicios, Sociedad Anónima; haciendo uso de la observación científica.

2.8 Definición técnica de puestos por departamento

Actualmente dentro de la institución no existe una definición técnica de puestos; para fines de la presente investigación se ha elaborado un descriptor de puestos, del cual se incorpora al final del documento un puesto por cada nivel organizacional (ANEXO V).

2.9 Departamentos que integran a la institución

A continuación se incluye una breve descripción de los departamentos por los cuales está integrada la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A., además, como resultado de la investigación, se indican algunos problemas que se han encontrado en los mismos.

2.9.1 Departamento de Notariado

Este departamento está dirigido por un jefe, quien tiene bajo su responsabilidad y supervisión los puestos de asistentes de notariado y los escribanos, quienes a su vez se encargan de la elaboración de los diversos documentos tales como: avisos notariales, los diferentes testimonios de instrumentos públicos, auténticas de documentos, legalizaciones de firmas, suscripción de escrituras públicas, entre otros. Este departamento tiene una relación directa con los demás de la institución, como lo son: el departamento de trámites, contabilidad y el área de recepción, además de cierta manera con el departamento judicial.

Tabla 1

Personal actual del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

PUESTO	CANTIDAD DE COLABORADORES
Jefe del Departamento	1
Asistentes	2
Escribanos	2
<i>TOTAL</i>	5

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

De acuerdo a la entrevista sostenida con el Gerente Administrativo y Financiero de la institución, se pudo constatar que es en éste departamento en donde se produce aproximadamente el 50% de utilidad neta que obtiene la empresa en cuestión. Según se indica, en la actualidad se han tenido inconformidades por parte de los clientes, en procesos tales como la elaboración de los documentos solicitados, y los pasos que éste trámite conlleva, pues en algunos casos se describen de manera incorrecta los datos personales y generales del cliente.

2.9.2 Departamento de Trámites

Al igual que el departamento de notariado, el departamento de trámites está dirigido por un jefe, quien a su vez tiene bajo su responsabilidad los puestos de procuradores y la mensajería del mismo. En éste departamento es en dónde se da el seguimiento al proceso de los expedientes ingresados en las diferentes instituciones gubernamentales, tales como: Registro Mercantil, Registro de la Propiedad del Inmueble, Archivo General de Protocolo, Superintendencia de Administración Tributaria, entre otros; además de los diferentes trámites dentro de las instituciones bancarias, en lo que se refiere a depósitos y retiros

monetarios, transferencias, solicitud de chequeras, solicitud de cheques de caja y/o gerencia, pagos de impuestos fiscales, entre otros.

Tabla 2

Personal actual del departamento de Trámites de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

PUESTO	CANTIDAD DE COLABORADORES
Jefe del Departamento	1
Procuradores	3
Mensajero	1
<i>TOTAL</i>	5

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

En el desarrollo de las actividades, los procuradores deben de completar la información requerida haciendo uso de varios formularios, mismos que formarán parte de los expedientes ingresados en las instituciones correspondientes, siendo en éstos documentos donde comúnmente se cometen la mayor parte de errores, provocando rechazos que impiden el avance del trámite respectivo.

2.9.3 Departamento Judicial

En concordancia con los demás áreas, el departamento judicial lo dirige un jefe, de acuerdo a la estructura organizacional, está conformado por tres abogados litigantes, seis procuradores litigantes y una secretaria; colaboradores que son necesarios para dar seguimiento a los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro del departamento. Entre los procesos que se llevan a cabo en el mismo, se pueden mencionar los siguientes: casos del área mercantil, civil, penal, familiar, laboral, recursos dentro de lo contencioso administrativo, entre otros.

Tabla 3

Personal actual del Departamento Judicial de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

PUESTO	CANTIDAD DE COLABORADORES
Jefe del Departamento	1
Procuradores/Litigantes	6
Abogados/Litigantes	4
Secretaria	1
TOTAL	12

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Este departamento tiene una particularidad diferente a los demás que conforman la institución, la cual consiste en que los procesos que se llevan a cabo dentro del mismo, deben estar actualizados en la plataforma del programa de “Abogados” las 24 horas del día, pues éstos pueden ser consultados por el cliente/usuario desde el portal de internet de la institución. La falta de esta actualización ha generado inconvenientes con los clientes, pues al momento de ser consultados algunos expedientes de forma electrónica, no aparece el proceso actual dentro de la institución en la cual fue ingresado para su trámite (juzgados del Organismo Judicial, Procuraduría General de la Nación, entre otros).

2.9.4 Departamento de Contabilidad

El departamento de contabilidad se encuentra bajo la responsabilidad de una Contadora General, quien a su vez, para llevar a cabo las actividades que le competen, tiene a su cargo cuatro auxiliares de contabilidad. Para el funcionamiento de la institución éste departamento realiza varias funciones, entre

las cuales se pueden mencionar: la recepción de pagos y abonos de los clientes de la empresa, emisión de facturas y notas de abono/cargo, realizar llamadas telefónicas a los clientes que se encuentran pendientes de pago, elaborar cheques para pago el de comisiones mensuales a todos los colaboradores dentro de la empresa, trasladar al departamento de trámites los movimientos bancarios (depósitos, retiros monetarios, etc.) de las cuentas de la institución, entre otros.

Tabla 4

Personal actual del departamento de Contabilidad de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

PUESTO	NÚMERO DE COLABORADORES
Contadora General	1
Asistentes de contabilidad	4
TOTAL	5

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

De acuerdo a la entrevista sostenida con el Gerente Administrativo y Financiero de la organización, el error que comúnmente se comete en éste departamento, se refleja en la emisión de las facturas y/o notas de cargo, en el proceso de la redacción de la justificación del cobro o bien por la falta de coordinación con los demás departamentos, pues éstos entregan al cliente el expediente del proceso ya finalizado y no es solicitado el cobro correspondiente.

2.9.5 Departamento de Marcas e Internacional

El departamento de marcas e internacional, está conformado por un jefe y un asistente/procurador. Dentro del mismo, se realizan todas las actividades y procesos relacionados con el registro e inscripción de marcas llevadas a cabo en

el Registro de la Propiedad Industrial y el Registro de la Propiedad Intelectual, ambos del Ministerio de Economía. Además se realizan trámites de procesos legales en el Ministerio de Relaciones Exteriores, tales como legalización de documentos provenientes del Extranjero, traducciones juradas, etcétera.

Tabla 5

Personal actual del departamento de Marcas e Internacional de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

PUESTO	NÚMERO DE COLABORADORES
Jefa del Departamento	1
Asistente/Procurador	1
<i>TOTAL</i>	2

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

La falta de actualización de los expedientes, en la plataforma de la institución es un problema común dentro del departamento, lo que provoca que los clientes no puedan informarse del proceso actual de su trámite en la institución en que fueron ingresados.

2.9.6 Recepción

El área de recepción, está relacionada, en cierta manera, con la administración de la empresa, pues es al área a quien le rinde informes necesarios para el debido control de la información que ingresa y egresa. Dentro de las funciones de la recepcionista están: realizar y recibir llamadas telefónicas, envío de de documentos por fax, recibir documentos relacionados con los diferentes casos llevados en la institución, entre otros.

Tabla 6

Personal actual del área de Recepción de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

PUESTO	NÚMERO DE COLABORADORES
Recepcionista	1
<i>TOTAL</i>	<i>1</i>

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

2.10 Errores cometidos dentro de los departamentos que integran la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Para conocer la opinión del Gerente Administrativo Financiero sobre la situación actual de Profesional Corporativa de Servicios, S. A., se le realizó una entrevista en la cual se enfatizaron cuestionamientos tales como: errores mas comunes cometidos dentro de cada uno de los departamentos que conforman la empresa, el costo que éstos provocan, y el nivel de quejas de los clientes.

A continuación se detalla parte de la entrevista realizada, y las respuestas proporcionadas:

- El costo de los errores cometidos en los departamentos que integran la institución.

El costo radica en la falta de pago de los documentos ya finalizados por parte del cliente, pues no se cobraron en el tiempo adecuado; y en el costo de las llamadas realizadas por medio del cobro telefónico a clientes morosos.

Se puede calcular que el costo económico mensual por los errores cometidos en los diversos departamentos que conforman la organización, se encuentra en un promedio de entre Q.10,000.00 y Q.15,000.00 mensuales aproximadamente.

- Forma en que se ve afectada la institución a causa de los errores cometidos por los colaboradores en el desempeño de sus actividades.

La institución es afectada de diferentes maneras, entre las cuales se pueden mencionar: pérdida de clientes, recursos materiales en merma (hojas de protocolo, timbres notariales, fiscales y forenses, etc), se deja de percibir menos ingresos, no se tienen un control exacto de los procesos ingresados en las instituciones gubernamentales a causa de la falta de actualización del sistema.

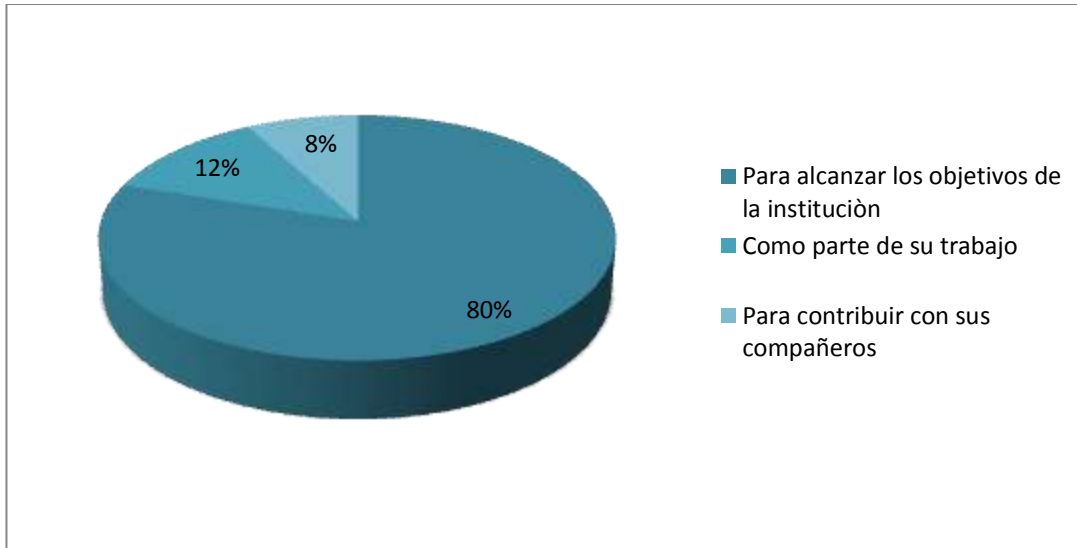
- Nivel de quejas de los clientes

De acuerdo a las estadísticas registradas en la plataforma del programa de computación denominado "Abogados", el nivel de quejas de los clientes inconformes con el servicio, se mantiene en un promedio del 3% del total de servicios prestados a los clientes.

2.11 Análisis de la situación actual de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.,

Tomando en consideración la situación actual de los departamentos por los que está conformada la institución, determinada por la observación y con base a la entrevista sostenida con el Gerente Administrativo y Financiero de la misma, además de la debilidad o problema que en cada uno de ellos se ha observado; a continuación se describe por medio de gráficas circulares, los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada a los colaboradores y jefes de los departamentos de la empresa Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Gráfica 1
Contribución del colaborador con los departamentos de la empresa denominada Profesional Corporativa de Servicios, S. A.



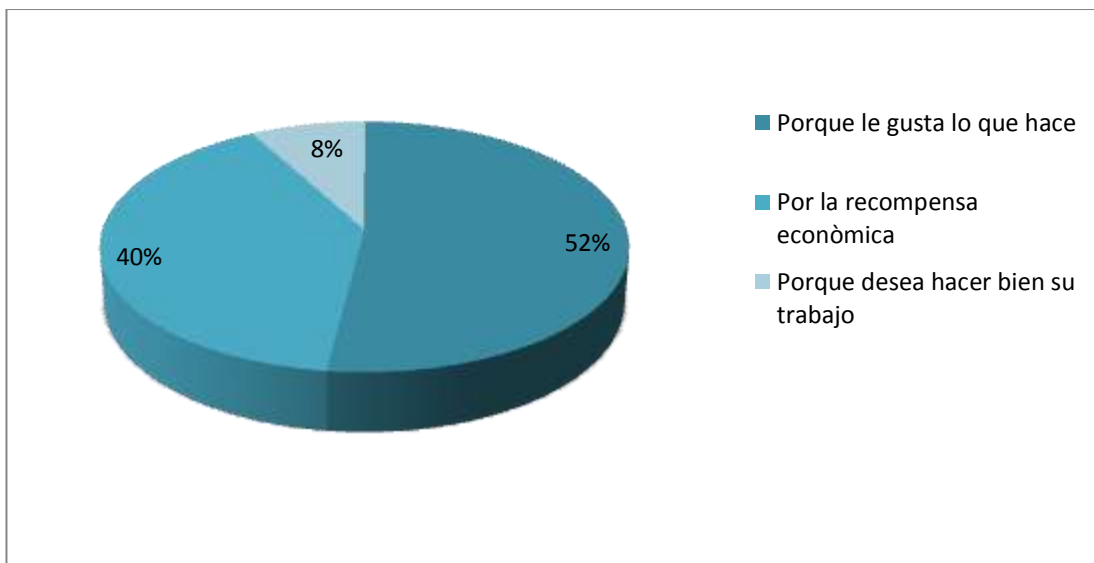
Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Los colaboradores no solo cumplen con sus obligaciones sino que su esfuerzo está dirigido a contribuir en distintas maneras con la institución, a este respecto, de acuerdo a la investigación de campo realizada se pudo determinar que la mayoría lo hace para alcanzar los objetivos de la empresa y una menor parte indicó que la contribución la realiza con sus compañeros de trabajo.

Lo anterior favorece a la empresa pues se da un apoyo entre los colaboradores ya sea del mismo departamento o bien de otro.

Gráfica 2

Motivación del colaborador para tener un desempeño eficiente en su puesto dentro de la empresa Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

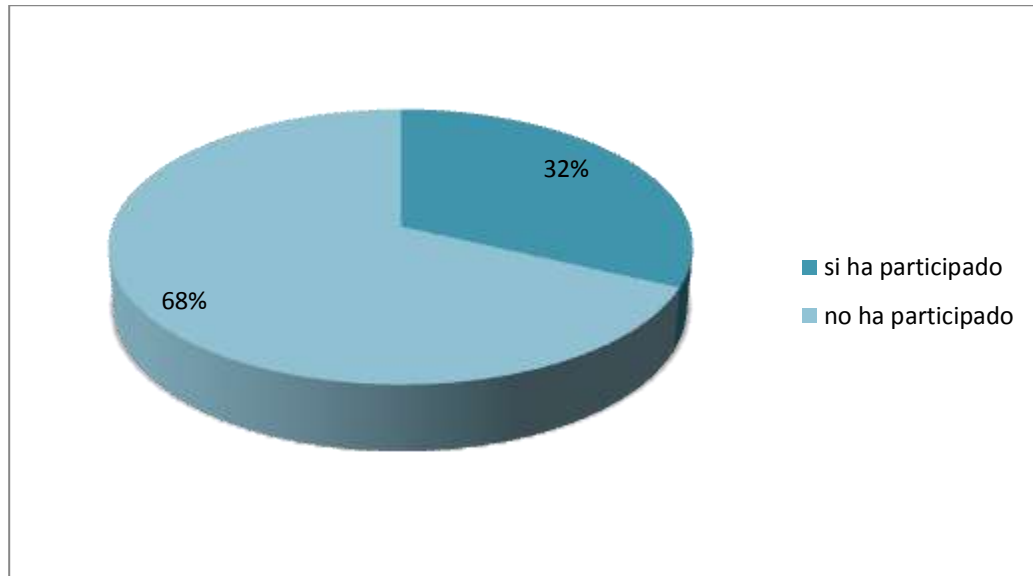


Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Al consultar al personal de los departamentos de la institución sobre que es lo que los motiva para tener un desempeño eficiente en su puesto de trabajo, aproximadamente la mitad indica que se debe a que le gusta lo que hace, por lo tanto lo realiza de buena manera, en contraste con lo anterior también otra gran mayoría (10 personas) aseguró que es por el pago que recibe por la realización de su labor inclusive a la recompensa que obtiene por medio del reparto de las utilidades al fin de cada mes, además, una pequeña parte de los colaboradores (2 personas) consultados indica que se debe a que desea realizar bien su trabajo dentro del puesto en el que se desenvuelve.

Gráfica 3

Participación del colaborador en un proceso de evaluación del desempeño, en alguna institución pública o privada en la que haya laborado anteriormente

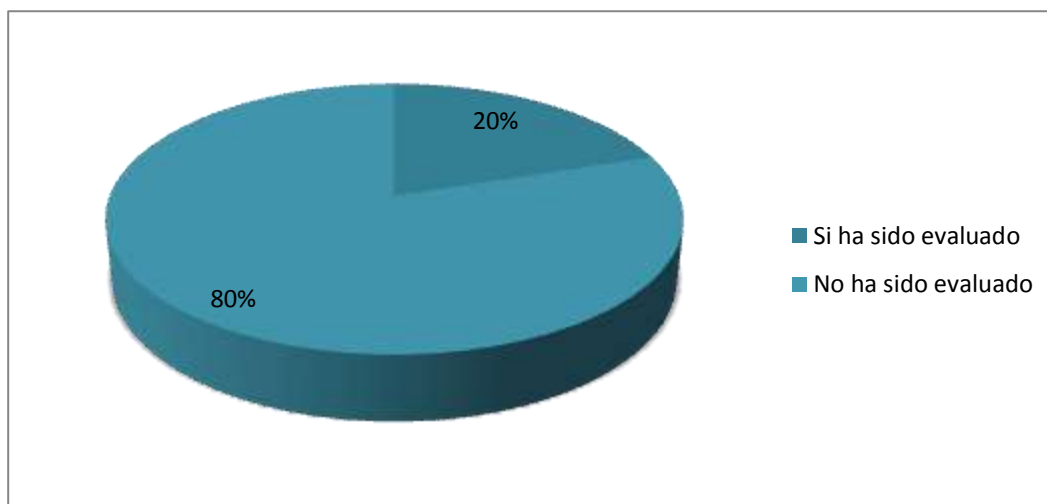


Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Consultado a los colaboradores de la empresa, si en algún momento han participado en una evaluación del desempeño en trabajos anteriores en otra u otras empresas ya sea que éstas se dediquen o no al mismo giro comercial; se pudo determinar que de los 25 colaboradores consultados, 8 si han participado en por lo menos un proceso formal de evaluación del desempeño y los restantes colaboradores no lo han hecho, lo cual evidencia la falta de cultura en el tema de evaluación del desempeño que tienen los mismos.

Gráfica 4

Evaluación del desempeño de las funciones que actualmente realiza en su puesto de trabajo, dentro de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

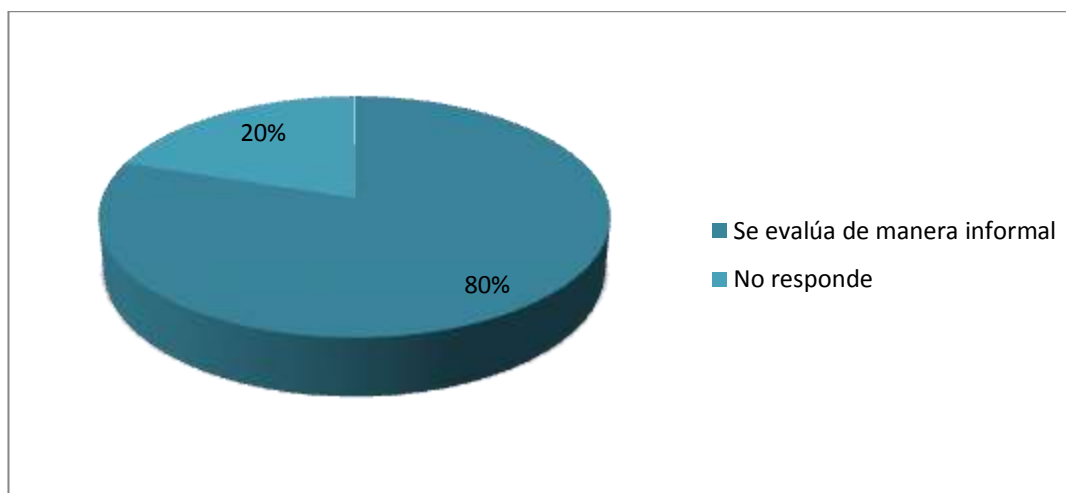


Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Se consultó a los colaboradores de la institución en cuanto a si en el puesto que actualmente ocupan dentro del departamento, se ha evaluado su desempeño, a lo que se pudo observar que de los 25 colaboradores consultados, únicamente 5 respondieron que si se ha sido evaluado de alguna manera su desempeño y los restantes 20 colaboradores indicaron que no se evalúa su desempeño. Incidiendo lo anterior en que no se tenga conocimiento de la forma en que el personal no evaluado, cumple sus funciones dentro del mismo.

Gráfica 5

Forma en que se evalúa el desempeño de los colaboradores de cada uno de los departamentos que conforman la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.



Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

De acuerdo a la información obtenida y en base a la consulta realizada a los colaboradores sobre la evaluación del desempeño en cada uno de los departamentos que conforman la institución, de los 5 colaboradores que contestaron que si se ha evaluado su desempeño, 4 respondieron que la evaluación se realiza de manera informal y un colaborador no respondió a la pregunta.

Lo anterior repercute de manera que dentro de la empresa la casi nula evaluación del desempeño que se realiza es únicamente de forma informal, según lo indicado, por medio de una entrevista personal.

También se entrevistó al jefe de cada departamento de la institución, obteniéndose la siguiente información:

Gráfica 6

Evalúa el desempeño de los colaboradores que pertenecen al departamento bajo su cargo dentro de Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

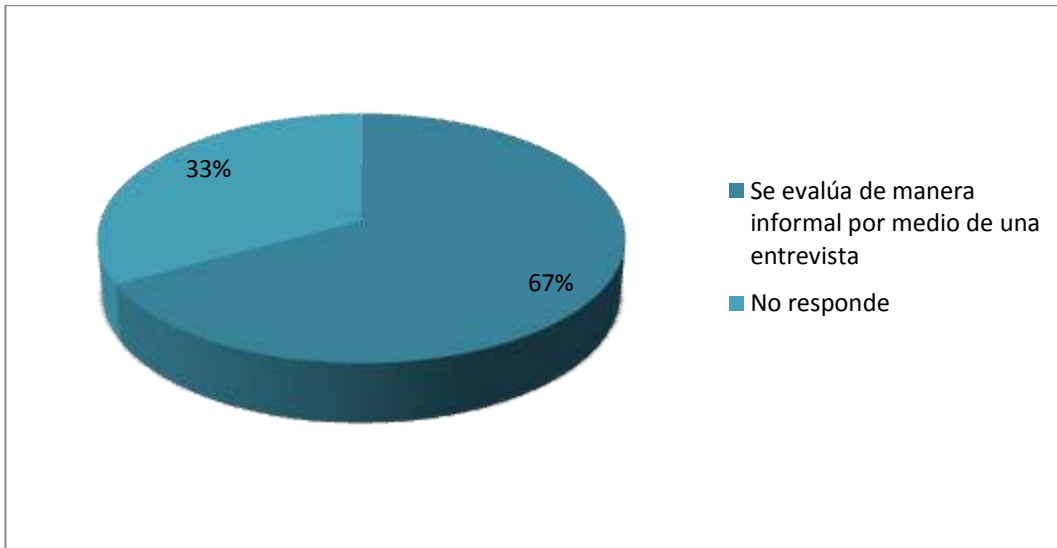


Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Con base a la información obtenida por parte de los jefes de cada departamento dentro de la institución, se tiene que de los 5 jefes consultados, 3 de ellos evalúan el desempeño del personal bajo su cargo y 2 no lo hacen. Lo que significa que un poco más del 50% del personal si es evaluado su desempeño. Lo anterior, comparándolo con la respuesta del personal (Gráfica 4) existe una diferencia significativa, pues como se pudo observar de los 25 colaboradores únicamente 5 contestaron que efectivamente si se les evalúa su desempeño en de la empresa.

Gráfica 7

Método de evaluación del desempeño que es utilizado para evaluar el desempeño de los colaboradores de cada departamento que conforma la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

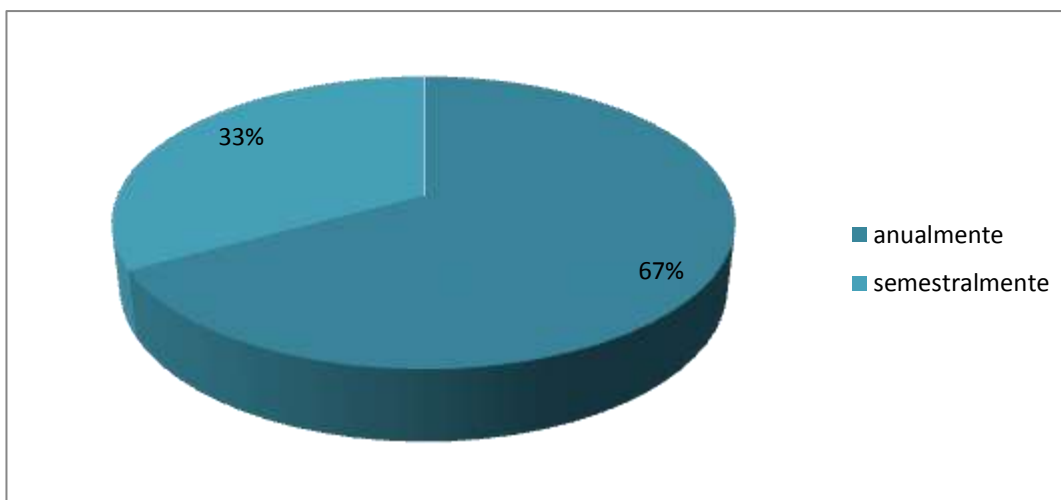


Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

En consulta realizada a los jefes sobre el método que se utiliza para la evaluación del desempeño dentro de su departamento, de los 3 jefes que respondieron que si es evaluado el desempeño del personal bajo su cargo, 2 de ellos respondieron que no utilizan ningún método específico y ni formal sino que únicamente realizan la evaluación por medio de una entrevista personal, siendo ésta de manera informal, y anotando los resultados obtenidos en una hoja que luego es archivada al expediente del colaborador evaluado; y un jefe de departamento no respondió a tal cuestión.

Gráfica 8

Periodo en que se evalúa el desempeño del personal de cada uno de los departamentos de la empresa Profesional Corporativa de Servicios, S. A.



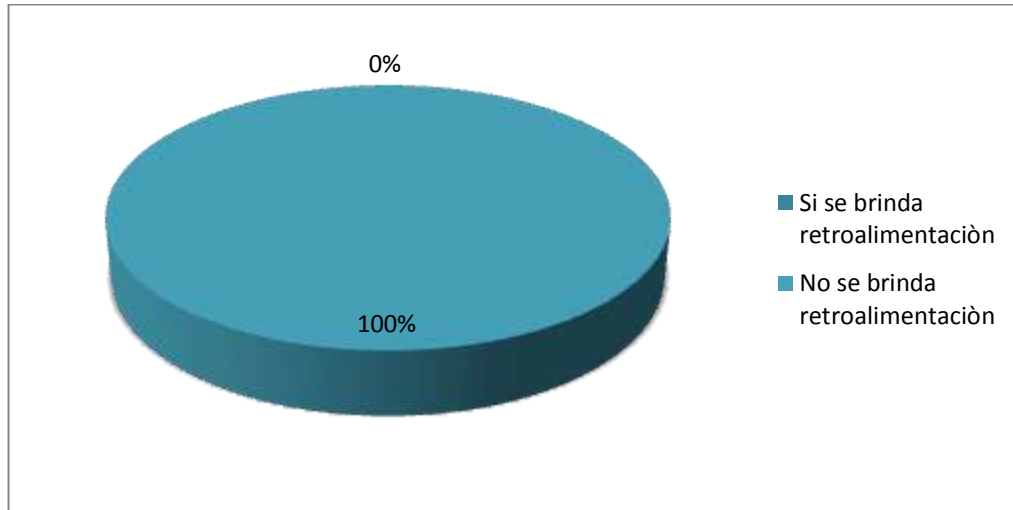
Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Siendo consultados los jefes sobre la periodicidad con que se evalúa el desempeño del personal del departamento bajo su cargo, de los 3 jefes que indicaron que se realiza una evaluación del desempeño de su personal, aunque de manera informal, 2 de ellos respondieron que la evaluación se efectúa una vez al año (anualmente) y un jefe de departamento respondió que la evaluación del desempeño la realiza a su personal dos veces al año (semestralmente).

Lo anterior repercute de manera negativa dentro de la institución, pues no existe un periodo estandarizado para evaluar al personal, además de ser, como se ha indicado, una evaluación informal, sin bases solidas.

Gráfica 9

Aplicación de la entrevista de retroalimentación después de haber realizado la evaluación del desempeño que actualmente se lleva a cabo, a los colaboradores de los departamentos de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.



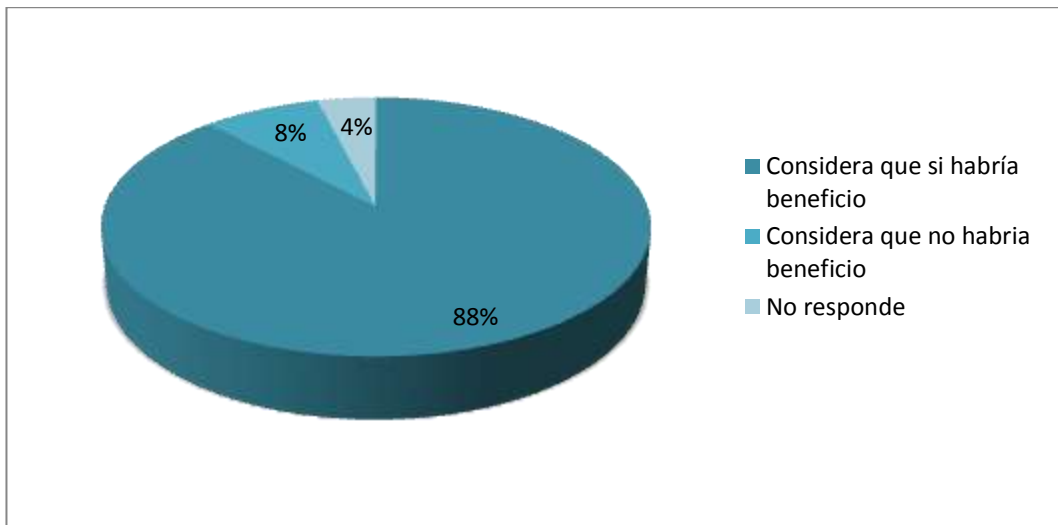
Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

De acuerdo a la investigación realizada y con la información obtenida por parte de los jefes de cada departamento que conforma la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A., se obtuvo que de los 3 jefes quienes indican que evalúan el desempeño de su personal, ninguno de ellos realizan una entrevista de retroalimentación posterior a la evaluación.

Lo mismo afecta de manera continua a la institución pues el colaborador en ningún momento se da por enterado de cuáles han sido los resultados de su evaluación del desempeño, y por ende, tampoco se plantean los planes de acción y/o correcciones a seguir.

Gráfica 10

Usted como colaborador, considera que sería de beneficio el evaluar de manera eficiente su desempeño dentro de la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.



Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Se le preguntó a los colaboradores de la institución sobre los beneficios que ellos consideran que se pudieran generar para la empresa y a nivel personal, con el hecho de implantar un sistema formal de evaluación del desempeño en su puesto de trabajo, a lo cual la mayoría (22 colaboradores) respondieron que si habría beneficios, pues de esta manera podrían verificarse los puntos en los cuales se está fallando en la realización de sus actividades laborales, y por lo tanto, en donde es necesario mejorar el desempeño; y a nivel personal les serviría de experiencia para futuras evaluaciones. También del total de colaboradores, 3 respondieron que no consideran que habría algún beneficio adicional, o bien, les es indiferente que haya o no evaluación de su desempeño. Con lo anterior, se puede observar que una propuesta de evaluación del desempeño, haciendo uso de un método eficiente, es bien visto por la mayoría del personal de la institución y sería bien aceptada su implantación.

2.12 Incentivos adicionales que se le proporciona al colaborador de Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Entre los incentivos adicionales que reciben los colaboradores de la institución, son con base al rendimiento de estos, dentro de los cuales se pueden mencionar: ascensos dentro del mismo departamento o traslado a otro departamento en el que se tenga mejor remuneración (del departamento de Trámites hacia el departamento de Notariado, por ejemplo), así como las comisiones otorgadas por parte de la distribución de la utilidad neta mensual de la empresa. Además existe un aumento de salario de un porcentaje definido, por tiempo laborado dentro de la institución.

Asimismo, el colaborador recibe todas las prestaciones que por Ley le corresponden (Bono 14, aguinaldo, vacaciones, derecho a IGSS, derecho a uso de los parques del IRTRA). La jornada laboral es de lunes a viernes en horario de 8:00 a 17:00 horas.

2.13 Evaluación de personal

Durante la investigación se observó que la institución carece de un sistema formal de evaluación del desempeño, sino que únicamente se realizan las evaluaciones por medio de una entrevista personal, siendo ésta de una manera empírica.

Según se observó en el proceso de la investigación efectuada dentro de la empresa, que debido a la falta de conocimiento y experiencia, la organización no utiliza un cuestionario que permita recolectar la información, así como, tampoco mantiene un registro de las evaluaciones anteriores en los expedientes de los colaboradores; además, el jefe de cada departamento realiza evaluaciones del desempeño, como ya se indicó, de forma empírica, y establece las correcciones que considera pertinentes comunicándolas también al Gerente Administrativo y Financiero, pero no existe un sistema objetivo de evaluación del desempeño, según las exigencias de cada puesto de trabajo.

Además de no poseer lineamientos que puedan ser aplicados dentro de un método de evaluación del desempeño, que genere información útil para crear planes organizacionales que permitan ayudar a la administración a mejorar el desempeño del personal, provocando que exista dificultades en reunir información sobre el desempeño y estándares poco claros.

2.14 Implementación de un sistema de evaluación del desempeño dentro de la institución

Como se ha indicado con anterioridad, la institución Profesional Corporativa de Servicios, Sociedad Anónima., carece de un sistema eficiente de evaluación del desempeño, por medio del cual se obtenga información sobre el rendimiento laboral por departamento; por lo mismo se considera necesario proponer la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño por el método de Escalas Gráficas, que contenga metas y objetivos bien definidos, y realizar evaluaciones periódicas; manteniendo así un personal calificado mediante el mejoramiento continuo del desempeño. Así como descubrir deficiencias en el desenvolvimiento del colaborador dentro de su puesto, proporcionando una retroalimentación adecuada, y toma de decisiones acertadas.

Con la implementación de la propuesta que se presenta en el capítulo III, se logrará mejorar el desempeño del personal, optimizar la utilización del recurso humano y proporcionar una adecuada retroalimentación al colaborador; siendo necesario que los colaboradores y jefes de departamento en evaluación, vean una oportunidad para ser aprovechada y que no sea percibida como una amenaza.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA JURÍDICA

Se propone un Sistema de Evaluación del Desempeño, para el personal de la empresa de consultoría y asesoría jurídica denominada Profesional Corporativa de Servicios, Sociedad Anónima, de nombre comercial “Corporación de Abogados Aguilar & Aguilar”; como resultado de la investigación de campo realizada en cada uno de los departamentos que conforman dicha institución en el mes de Agosto del año 2,011 y en base a la entrevista con el Gerente Administrativo y Financiero, las cuales permitieron conocer algunos de los problemas y necesidades relacionados con el desempeño de los colaboradores y jefes de los departamentos, y por consiguiente, la falta de un eficiente sistema para su evaluación.

Se determinó que actualmente la empresa cuenta con una evaluación del desempeño pero se hace de forma empírica, sin bases sólidas, pues tampoco existe un descriptor de puestos, por medio del cual los colaboradores puedan verificar las responsabilidades que compete al puesto que ocupan.

3.1 Justificación de la propuesta

La institución en estudio tiene una característica en particular, es una organización que presta servicios de asesoría y/o consultoría a toda persona individual o jurídica, ya sea nacional o extranjera, o de cualquier estrato social o económico; derivado de este mecanismo existe la necesidad de contar con el personal que posea el perfil adecuado y esté capacitado para brindar asistencia inmediata a los usuarios, un servicio con excelencia y personal preparado,

capacitado y responsable en sus actividades, a través de su esfuerzo por lograr un mejor rendimiento; por lo que se considera ineludible la propuesta de un “Sistema de Evaluación del Desempeño” haciendo uso del método de Escalas Graficas de Calificación, para el personal de cada uno de los departamentos que la conforman, ya sea que éste se relacione directa o indirectamente con el cliente externo. Éste permitirá evaluar los logros alcanzados, proponer planes de desarrollo, metas, objetivos y tomar decisiones con respecto del rendimiento laboral de los colaboradores en cada departamento, además planificar actividades de retroalimentación, tomando en cuenta las necesidades y proporcionando información para plantear soluciones.

3.2 Introducción

Evaluar el desempeño de una persona significa verificar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como del rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral.

La evaluación se lleva a cabo por medio de una serie de actividades que tienen la finalidad de medir el rendimiento laboral del colaborador. Con el objetivo de proporcionar una herramienta que contribuya a la medición y mejoramiento continuo de la institución, se propone la implementación de la evaluación del desempeño a través de la aplicación del método de escalas gráficas de calificación con la utilización de formatos que han sido diseñados con base a criterios establecidos para la evaluación de los colaboradores y jefes de departamento, además la inclusión de factores de evaluación basados en las competencias que se espera de los colaboradores.

La elección del método de escalas gráficas se debe inicialmente a la sencillez de su aplicación, la facilidad de su desarrollo y calificación, además porque se evalúa al colaborador de manera cualitativa y cuantitativa.

3.3 Programación de las actividades para la implementación de la evaluación del desempeño

A continuación se presenta información, sobre la programación de las actividades necesarias para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, haciendo uso de un plan de acción.

3.3.1 Etapa de sensibilización

Antes de su implementación, es necesario que el sistema de evaluación del desempeño se dé a conocer de forma clara y estratégica dentro de los departamentos involucrados. Logrando una participación entusiasta, contribuyendo a la obtención de información verídica y de calidad; tomando en cuenta lo siguiente:

- a) Debe aclararse la finalidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño, y lo que con esto se busca.
- b) Lograr la participación de todos los colaboradores para realizar las actividades laborales con mejor entusiasmo y dedicación.
- c) Indicar en todo momento que la información obtenida será tratada de manera confidencial.
- d) Eliminar la percepción por parte del colaborador de que la evaluación se realiza con fines disciplinarios, y enfatizar que la finalidad de la misma es mejorar su desempeño individual, y de la empresa en general.

3.3.2 Guía para la implementación de la Evaluación del Desempeño

Es necesario establecer una serie de pasos a seguir para conseguir una implementación exitosa de la evaluación de desempeño en la institución, lo cual estará a cargo de la Gerencia Administrativa y Financiera. Dichos pasos se listan a continuación.

- a) *La Gerencia* deberá reunirse con los jefes de departamentos con el fin de establecer los objetivos que se persiguen con la evaluación, y los incentivos y/o recompensas que se otorgarán en cada caso.
- b) *Elaborar una calendarización del sistema de evaluación del desempeño.* Es importante contar con un calendario establecido para la evaluación, ya que de ésta manera todo el personal involucrado conocerá cuándo exactamente debe trabajar en dicho sistema.
- c) *Capacitación a evaluadores.* Se deberá capacitar al jefe de cada departamento responsable de la evaluación del desempeño, de tal manera que se le guíe en el proceso.
- d) *Darles a conocer la evaluación del desempeño a todos los evaluados.* Es necesario que no solamente los jefes conozcan perfectamente el manejo de la evaluación del desempeño, sino que además los colaboradores estén enterados de los factores sobre los que serán evaluados.
- e) *Establecer los objetivos que se espera cumpla cada colaborador en su trabajo.* Al iniciar la implementación de la evaluación del desempeño dentro de la institución, los colaboradores deben conocer no solo que herramientas se utilizarán para evaluarlos, sino que además cuales son los objetivos que se buscan con la misma. Se deben establecer en común acuerdo entre jefe y colaborador, con el fin de lograr un mayor compromiso de ambas partes.
- f) *Evaluación de los colaboradores.* Luego de haber establecido las metas y objetivos buscados, con cada uno de los colaboradores, se realiza la respectiva evaluación, según la calendarización predeterminada.
- g) *Tabulación de datos.* Seguidamente se procederá a la tabulación de los datos obtenidos por departamento.
- h) *Se dan a conocer los resultados de las evaluaciones.* Después de haber tabulado los datos obtenidos, el jefe del departamento da a conocer los resultados en una entrevista de retroalimentación con el colaborador.

- i) *Entrevista de retroalimentación.* Es sumamente importante que todo colaborador tenga una entrevista de retroalimentación con su jefe sobre la evaluación que se le realizó. La razón de esta entrevista es de dar a conocer las brechas que se conocieron con la evaluación y proponer un plan de acción, además, que conozca los logros alcanzados en su labor dentro de la institución.

3.3.3 Guía del evaluador

Para llevar a cabo las actividades correspondientes a la evaluación del desempeño dentro de cada departamento, la persona encargada podrá implementar la siguiente guía:

Tabla 7

Guía para la evaluación del desempeño del personal por departamento de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

GUÍA DEL EVALUADOR
a. Quién es el evaluador (Jefe inmediato)
Es la persona capacitada, que ha sido designada para realizar la evaluación del desempeño al personal que se encuentra bajo su cargo.
b. Tiempo que dura la evaluación
La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño tiene designados treinta minutos (media hora) por cada colaborador evaluado, como máximo.
c. Lugar para realizar la evaluación
El lugar o espacio donde se lleve a cabo la evaluación del desempeño debe ser un salón con escritorios, ventilación e iluminado para tener comodidad y lograr

que las personas se sientan tranquilas y sin presión.
d. Número de personas por grupo
Si la evaluación del desempeño se realiza en grupo, cada grupo debe estar conformado como máximo de cinco personas, esto le permite al evaluador tener más atención y poder responder a las consultas que surgieran.
e. Tiempo para entrega de Resultados
La tabulación de los resultados de la evaluación, debe ser entregada en un tiempo estimado de dos (2) días hábiles como máximo, esto permitirá brindar la atención necesaria y realizar la respectiva entrevista de retroalimentación por parte del encargado.

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.3.4 Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la ejecución del sistema de evaluación del desempeño al personal de la institución, mismo que deberá ser implementado al inicio.

Tabla 8

Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño al personal de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

OBJETIVO	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO	RESPONSABLES	COSTO (Q)
1. Presentar la propuesta de evaluación del desempeño y conocer sus objetivos	1.1 Reunión entre la Gerencia Admiva. y Financiera y la Dirección	1.1.1 Aceptación de la propuesta para su implementación	1 día	Gerente Administrativo Financiero y la Director General	

2. Lograr la sensibilización de los colaboradores y dar a conocer los objetivos del sistema de evaluación del desempeño	2.1 Visitar cada uno de los departamentos	2.1.1 Informar al personal de cada departamento y a su jefe de la utilidad de realizar las evaluaciones 2.1.2 Despejar las dudas al respecto	2 días	Una persona designada por el Gerente Administrativo y Financiero	
3. Identificar a los responsables de la evaluación	3.1 Reunión entre cada una de las jefaturas y el Gerente Administrativo y Financiero	3.1.1 Delegar la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación. 3.1.2 Convertir la evaluación del personal en una atribución permanente del responsable asignado.	1 día	Gerente Administrativo y Financiero, Jefe de cada departamento	
4. Presentar los instrumentos a utilizar en las evaluaciones	4.1 Reunión de las jefaturas con el Gerente Administrativo y financiero	4.1.1 Modificación o aprobación del formato de evaluación diseñado	1 día	Gerente Administrativo y Financiero, Jefe de cada departamento	
5. Capacitación de los jefes de departamentos en el uso del formato de evaluación	5.1 Reunión de la Dirección General, Gerente Administrativo y Financiero y jefes de departamentos.	5.1.1 Conocimiento de los apartados del formato a utilizar. 5.1.2 Resolución de dudas respecto a factores, medición, etc.	1 día	Gerente Administrativo y Financiero y Asesor contratado para el efecto	1,600.00 (8 horas)
6 Asesoramiento del proceso de evaluación	6.1 Asesoría presencial del proceso	6.1.1 Realización de las evaluaciones. 6.1.2 Resolver las dudas que	2 días	Gerente Administrativo y Financiero y el Asesor contratado	1,600.00 (8 horas)

		surjan en la realización de las pruebas			
7. La evaluación del desempeño de cada uno de los jefes del departamento y recepcionista	7.1 Evaluación y autoevaluación de los jefes de departamento y recepcionista	7.1.1 Obtener información sobre el desempeño de los jefes de departamento y recepcionista	1 día	Gerente Administrativo y Financiero	
8. La evaluación del desempeño de los colaboradores	8.1 Evaluación y autoevaluación de los colaboradores de cada departamento	8.1.1 Obtener información sobre el desempeño de cada colaborador evaluado	2 días	Jefe de cada departamento	
9. Proporcionar retroalimentación a los colaboradores evaluados y a los jefes de cada departamento	9.1 Programación de cada una de las entrevistas de evaluación	9.1.1 Comunicar los resultados de la evaluación. 9.1.2 Discutir los resultados. 9.1.3 Conocer los comentarios del evaluado con respecto al resultado. 9.1.4 Recibir y proporcionar sugerencias para el mejoramiento de los resultados	3 días	Gerente Administrativo Financiero, jefes de los departamentos, los colaboradores evaluados.	
10. Presentar los resultados a la Dirección General	10.1 Elaboración del reporte general de evaluación por cada uno de los departamentos.	10.1.1 Incorporación de los resultados individuales.	5 días	Gerente Administrativo Financiero	
11. Definir acciones y cursos de acción para mejorar el rendimiento	11.1 Reunión con cada una de las jefaturas de los departamentos. Según las	11.1.1 Lograr desarrollar en el colaborador y jefes de departamentos la competencia	4 días	Gerente Administrativo Financiero, Jefes de cada uno de los departamentos	

	competencias deficientes, sugerir capacitación u otros.	deseada.			
12. Presentación de propuestas de medidas para el mejoramiento.	12.1 Reunión con la Dirección General	12.1.1 Aprobación de actividades que contribuyan al mejoramiento del desempeño de los colaboradores y las jefaturas	2 días	Gerente Administrativo y Financiero	
13. Dar seguimiento para la verificación de la efectividad de las medidas sugeridas	13.1 Reunión periódica con cada uno de las jefaturas de la institución.	13.1.1 Conocer los resultados después de haber sido implementadas las acciones sugeridas, y puesta del plan de acción.	Indeterminado	Gerente Administrativo y Financiero, jefaturas de los departamentos.	
COSTO TOTAL					3,200.00

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Observación: El contenido del plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño deberá ser revisado, evaluado y ajustado periódicamente, de acuerdo a las necesidades reales y potenciales de los departamentos implicados dentro de la institución.

3.3.5 Cronograma de actividades para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la organización

A continuación se presenta un cronograma de las actividades que son necesarias para la implementación y ejecución de la evaluación del desempeño a nivel institucional dentro de la organización:

Tabla 9

Cronograma de actividades para la evaluación del desempeño del personal de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

ACTIVIDAD A DESARROLLAR	TIEMPO UTILIZADO	RESPONSABLES
Evaluación del desempeño de los jefes de departamentos y la recepcionista	1 día	Gerente Administrativo y Financiero
Evaluación del desempeño de los colaboradores de los departamentos que conforman la institución	2 días	Jefe de cada uno de los departamentos
Jefes de departamentos realizan informe sobre resultados obtenidos en la evaluación a la Gerencia	1 día	Jefe de cada uno de los departamentos
Aplicación de la entrevista de retroalimentación a los jefes de los departamentos	1 día	Gerente Administrativo y Financiero
Aplicación de la entrevista de retroalimentación a los colaboradores del departamento	3 días	Jefe de cada uno de los departamentos
Realizar informe por escrito sobre resultados de la entrevista y medidas a tomar, y traslado de información a la Gerencia	2 días	Jefe de cada uno de los departamentos
Informe de resultados de la evaluación del desempeño a la Dirección por parte de la Gerencia	5 días	Gerente Administrativo y Financiero
Seguimiento del proceso del sistema de evaluación del desempeño al personal, por parte de la Gerencia	indeterminado	Gerente Administrativo y Financiero

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.4 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño

La propuesta del sistema de evaluación del desempeño con la utilización del método de escalas gráficas, tiene los siguientes objetivos:

3.4.1 Objetivo general

- Contar con una herramienta que contribuya a integrar los objetivos y el establecimiento de criterios para el desarrollo del recurso humano de los diferentes departamentos que conforman la empresa Profesional Corporativa de Servicios, S.A.; además de proporcionar al colaborador una adecuada y periódica retroalimentación acerca de su desempeño laboral.

3.4.2 Objetivos específicos

Con la aplicación de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas de calificación, se podrá:

- Involucrar a los jefes de cada departamento, en el mejoramiento y desarrollo de los colaboradores bajo su cargo, logrando el crecimiento personal y laboral de estos.
- Optimizar el recurso humano, a través del mejoramiento constante de su desempeño.
- Alcanzar resultados positivos para el mejoramiento de la atención a los clientes externos.
- Mejorar e incentivar la comunicación entre los colaboradores y sus jefes inmediatos.

3.5 Método de evaluación del desempeño a utilizar

Tal y como se indica con anterioridad, el método de evaluación del desempeño que se utilizará en la propuesta es el de Escalas Gráficas. Este método es sencillo de utilizar ya que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos, así como también la evaluación cualitativa y cuantitativa del personal.

Los factores que se consideran para la evaluación, se eligieron con base a un análisis de los puestos dentro de cada departamento que comprende la institución.

Con la aplicación de la evaluación utilizando el método de escalas gráficas, se dará a conocer a los colaboradores una perspectiva de su desempeño más integral, ya que habrá participación de su jefe inmediato y de él mismo. Además, habrá una retroalimentación adecuada a efecto de tomar las medidas necesarias para mejorar el desempeño, comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en un futuro próximo.

3.6 Definición de factores para la evaluación

Como primer punto para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, será la definición de factores, es decir qué es lo que se va a medir, esto permitirá determinar un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo.

La definición se realiza como parte de la propuesta dentro de la investigación, tomando en consideración el análisis de los puestos en cada departamento; además estos factores están ligados directamente con el desarrollo de los puestos de trabajo y con los objetivos de la empresa.

3.6.1 Factores para mandos medios (jefe de departamento)

Para efectos de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas, se han tomado en consideración 10 factores, los cuales serán aplicados para la calificación del jefe de cada departamento que conforma la organización, mismos que fueron definidos con base a un análisis de los puestos implicados. Los mismos se incluyen a continuación (el orden en que se enumeran no es relevante):

Tabla 10

Factores para la calificación del desempeño de jefes de departamento de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

No.	Nombre del factor	Descripción
1	Profesionalismo	Estándares profesionales y adecuados en el desempeño del trabajo dentro de un departamento
2	Organización	Demostración de orden y aplicación metódica en el desarrollo de las actividades que son de su competencia
3	Comunicación efectiva	Uso apropiado de la comunicación con el personal, siendo clara y concisa.
4	Responsabilidad	Dedicación apropiada al puesto de trabajo y a nuevas asignaciones dentro del mismo
5	Toma de decisiones	Posee firmeza al tomar decisiones bajo presión para el departamento bajo su cargo
6	Visión estratégica	Formulación de estrategias y planes de acción para el logro de resultados y metas específicas
7	Delegación de atribuciones	Con facilidad delega atribuciones que pueden ser realizadas por el personal bajo su cargo dentro del departamento
8	Conocimiento del puesto	Conoce las herramientas y domina de los aspectos requeridos para el desarrollo del puesto de trabajo
9	Liderazgo	Motivación del personal para el logro de los objetivos del departamento, de forma dinámica
10	Trabajo en equipo	Promueve la cooperación y apoyo mutuo entre el personal y entre los departamentos aprovechando las habilidades multidisciplinarias del grupo

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.6.2 Factores para el nivel administrativo (colaboradores)

Para efectos de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas, se han tomado en consideración 10 factores, mismos que serán aplicados para la calificación de los 25 colaboradores distribuidos en los 5 departamentos y el área de recepción de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.. Los mismos se incluyen a continuación (el orden en que se enumeran no es relevante):

Tabla 11

Factores para la calificación del desempeño de los colaboradores de cada departamento de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

No.	Nombre del factor	Descripción
1	Responsabilidad	Atención apropiada a las actividades que competen al puesto
2	Proactividad	Búsqueda de nuevos métodos para la realización del trabajo
3	Actitud de servicio	Esfuerzo por ayudar a los demás
4	Cumplimiento de procedimientos	Llevar a cabo todos los procesos determinados dentro del puesto de trabajo
5	Conocimiento del puesto	Comprensión de las tareas y responsabilidades relacionadas con el puesto de trabajo
6	Relaciones humanas	Actitud para llevarse bien con sus compañeros dentro del departamento
7	Autodesarrollo	Interés personal por ampliar sus conocimientos del puesto
8	Diligencia	Cumplimiento de los requerimientos del puesto que ocupa y del jefe del departamento
9	Iniciativa	Solución de problemas dentro de su puesto aunque no sea solicitado por su jefe
10	Trabajo en equipo	Cooperación y apoyo mutuo entre los compañeros del departamento

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.6.3 Ponderación de los factores

Se realiza una ponderación de los factores detallados en los incisos anteriores, tanto para los jefes de departamentos como para los colaboradores en general, de la forma siguiente: De la sumatoria de los 10 factores se obtendrá una calificación total de entre 0 y 100 puntos; para efectos de una mejor comprensión de la calificación, cada factor se ha dividido en 4 niveles para su ponderación (deficiente, regular, bueno y excelente); los cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla 12

Niveles para la ponderación de factores de calificación de jefes y colaboradores de los departamentos de la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Nivel	Descripción	Ponderación
Deficiente	Pocas veces se cumple con los resultados necesarios y rara vez se demuestra el dominio mínimo de las actividades que son requeridas	00
Regular	Parcialmente se cumple con los resultados requeridos y las exigencias principales del puesto; parcialmente demuestra el dominio de las actividades requeridas, lleva a cabo sus tareas en forma aceptable	05
Bueno	Se cumple con los resultados requeridos, se demuestra dominio de las actividades requeridas y es consistentemente con las responsabilidades alcanzando regularmente logros significativos	08
Excelente	Se supera eficientemente los resultados que son requeridos, demostrando dominio superior de las actividades en todas las manifestaciones del trabajo, alcanzando logros extraordinarios y aportando mejoras a los procesos.	10

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.7 Políticas de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en la institución

El sistema de evaluación del desempeño debe ser revisado por períodos determinados (ya sea de semestral o anualmente) con el objeto de mejorar la aplicación del mismo. Entre las políticas para aplicarlo se encuentran:

- a) Autorizar un tiempo del período de trabajo para capacitar a cada colaborador en el área en que este se desempeña.
- b) Serán objeto de evaluación del desempeño, los 25 colaboradores y los 5 jefes de cada departamento que conforman la organización.
- c) La información obtenida con base a la evaluación a los colaboradores y jefes de departamento se tratará de forma confidencial.
- d) Informar al personal evaluado sobre los resultados obtenidos.
- e) La evaluación debe realizarse en un ambiente agradable y sin interrupciones.

3.8 Metas para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño

Para la aplicación del sistema de evaluación desempeño de los colaboradores con la utilización del método de escalas gráficas, y para obtener mejores resultados, deben proponerse metas claras, para lo cual, cada uno de los departamentos de la empresa debe considerar:

- a) Actualizar al personal constantemente para que el mismo se encuentre calificado para desempeñar cada una de las tareas que se le asignan en su puesto de trabajo dentro del departamento.
- b) Optimizar los recursos que le son asignados para realizar las actividades planificadas.
- c) Desarrollar las actividades de manera eficaz y eficiente aprovechando al máximo potencial humano.
- d) Lograr la participación y cooperación de todos los colaboradores para realizar las actividades laborales con mejor entusiasmo y dedicación.

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

- *Objetividad:* al buscar cualidades que puedan evaluarse, debe seleccionarse aquellas que mejor describan el desempeño, comportamiento o personalidad del colaborador. Para evitar la influencia de percepciones personales y aprovechar al máximo el proceso realizado.
- *Facilidad de aplicación:* De ser posible, las evaluaciones podrán realizarse en el mismo departamento del que forma parte el evaluado, con el objetivo de no utilizar más del tiempo necesario. También debe considerarse la redacción y presentación de los instrumentos a utilizar para que estos sean claros y de fácil comprensión.
- *Costo/tiempo:* el costo de implementación del sistema de evaluación del desempeño debe ser de acuerdo a las necesidades, pues la empresa deberá aplicarlo periódicamente (semestral o anualmente) en un afán de mejorar el servicio sin que esto represente un incremento en el cobro a los clientes (mas adelante se presente un cuadro de estimación de costos para la implementación). El tiempo estimado que se calcula para realizar la evaluación por cada colaborador es de 30 minutos aproximadamente, debe ser dentro del horario de trabajo del colaborador, no abarcando más del necesario y tratando de no interrumpir en sus actividades, ya que de lo contrario participaran de forma involuntaria y la información que proporcionen podría estar sesgada, con malestar e inconformidad.

3.10 Calendarización de las actividades de evaluación del desempeño

La calendarización del sistema de evaluación del desempeño, debe tener flexibilidad y permitir modificaciones de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en cada departamento. El jefe de cada uno de los departamentos

puede participar en la elaboración y/o sus modificaciones; éste puede ser diseñado para ejecutarse en períodos diferentes para cada departamento, lo que evitará, tal y como se indicó, en interferencias de las actividades diarias del colaborador.

A continuación se presenta un ejemplo de una calendarización de las actividades para la evaluación del desempeño para el jefe y colaboradores del departamento de Notariado de la institución:

Tabla 13

Calendarización para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño a los colaboradores del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

DIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ÁREA DE APLICACIÓN
1	Evaluación del desempeño del jefe del departamento	Gerente Administrativo y Financiero	Todos los puestos del departamento
2	Evaluación del desempeño de los colaboradores del departamento	Jefe del departamento	Todos los puestos del departamento
3	Informar sobre resultados obtenidos en la evaluación	Jefe del departamento	Todos los puestos del departamento
4	Aplicación de la entrevista de retroalimentación a los colaboradores del departamento	Jefe del departamento	Todos los puestos del departamento
5	Realizar informe por escrito, y traslado de información a la Gerencia	Jefe del departamento	Todos los puestos del departamento
6	Informe de resultados de la evaluación del desempeño a la Dirección	Gerente Administrativo y Financiero	Todos los puestos del departamento

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.11 Establecimiento de estándares de desempeño

Es necesario que existan parámetros de comparación para medir los resultados de la evaluación, esto se logra a través de un análisis del puesto con base a la descripción de los puestos (en el anexo V se incluye la descripción de un puesto por cada nivel organizacional de la institución), ya que se debe conocer la naturaleza de éste y los resultados que se esperan obtener. El evaluador debe tener claro cuáles son los resultados mínimos que se considerarán como parte de una evaluación de un desempeño aceptable.

3.12 Capacitar, orientar y asesorar

Este proceso es muy importante. Está dirigido a quienes van a realizar la evaluación; el Gerente Administrativo y Financiero será el encargado de capacitar a los jefes de cada departamento, sobre la aplicación de los instrumentos; a fin de que los participantes en el proceso entiendan los lineamientos de acción que se han establecido, y cual es su papel y responsabilidad dentro del proceso. De esta manera los involucrados se sentirán satisfechos de cómo realizar el proceso.

3.13 Organización de la evaluación del desempeño

La organización del sistema de evaluación contará con el apoyo del Gerente Administrativo y Financiero de la institución, y el respectivo nombramiento de las personas que se encargarán de coordinar las actividades a realizarse dentro de la evaluación. De ser necesario, el sistema de evaluación del desempeño incluirá la planeación de las actividades que se desarrollarán, los objetivos que se quieren alcanzar y la exposición de las necesidades que llevaron a elaborar dicho sistema de evaluación.

A continuación se incluye la planeación de las actividades para la implementación del sistema de evaluación, indicando los pasos a seguir para su puesta en marcha:

Tabla 14

Pasos a seguir para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

1.	La administración del sistema de evaluación del desempeño estará a cargo del Gerente Administrativo y Financiero, quien dará la información necesaria a los jefes de cada departamento.
2.	El Gerente Administrativo y Financiero evaluará a los jefes de cada departamento y éstos a los colaboradores.
3.	Previo a la realización de la evaluación del desempeño, se le dará a conocer al personal de la institución el descriptor de puestos (en el anexo V se incluye la descripción de un puesto por cada nivel organizacional de la institución), para que se tenga conocimiento de las responsabilidades que le son atribuidas en el desarrollo de su puesto.
4.	Se notificará por escrito al personal que será evaluado, una semana antes de la evaluación, por medio de nota dirigida del Gerente Administrativo y Financiero.
5.	La evaluación del desempeño se realizará en tres fases: <ul style="list-style-type: none"> a) La evaluación a los jefes de departamento por parte del Gerente Administrativo y Financiero; b) Los jefes de cada departamento evaluarán a los colaboradores bajo su cargo; c) El colaborador realizará una autoevaluación.
6.	Posterior a la evaluación cada jefe de departamento, entregará un informe sobre los resultados al Gerente Administrativo y Financiero
7.	El jefe del departamento informará a los colaboradores el resultado de su evaluación, por medio de una entrevista de retroalimentación, indicando de ser necesario, los planes de acción a seguir.
8.	El Gerente Administrativo y Financiero realizará informe al Director de la institución.

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.14 Ejecución del sistema de evaluación del desempeño

La propuesta del sistema de evaluación del desempeño está dirigida al personal de los cinco (5) departamentos que conforman la empresa y al área de recepción. El Gerente Administrativo y Financiero es el encargado de velar por la ejecución de la aplicación del sistema de evaluación y resguardar los resultados de las evaluaciones para verificar si se han alcanzado los objetivos o es necesaria una retroalimentación con más enfoque en un área específica.

3.15 Diseño del instrumento a utilizar en la aplicación del método

Debido a que se pretende medir el rendimiento de los colaboradores (personal administrativo) de cada uno de los departamentos que conforman la organización y de su jefe inmediato (mandos medios), se propone la utilización de dos (2) formularios: uno para la evaluación del personal administrativo (asistentes, escribanos, procuradores, abogados, secretarias, mensajero, recepcionista, etc.) y otro para la evaluación del jefe de cada uno de los departamentos (notariado, trámites, judicial, contabilidad, marcas e internacional).

Los que se detallan a continuación.

3.15.1 Formulario para la evaluación de los colaboradores por departamento

Para efectos de la evaluación del desempeño de los colaboradores, de cada uno de los departamentos que conforman la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A., se utilizará el siguiente formulario.

Cuadro 1

Formulario de evaluación del desempeño por el método de Escalas Gráficas de los colaboradores de Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

PROFESIONAL CORPORATIVA DE SERVICIOS S.A.

Formulario ED-001

Formulario de evaluación del desempeño para los colaboradores de la institución, por medio del método de Escalas Gráficas

El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como propósito conocer el desempeño de cada colaborador de esta institución, para poder brindar el apoyo necesario para un desarrollo eficaz.

Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.

La evaluación que usted realice junto con la de otras personas más se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente confidencial, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.

a. Nombre del evaluado _____

b. Departamento al que pertenece el evaluado _____

c. Fecha de evaluación _____

d. Nombre del jefe _____

e. Solicitamos a usted contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación:

- 00 Deficiente, no cumple con lo esperado
- 05 Regular, cumple con lo esperado
- 08 Bueno, algunas veces supera las expectativas.
- 10 Excelente, siempre supera las expectativas.

Califique de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores.

Lea las descripciones que se le presentan en cada factor y elija la que más se aproxima al evaluado.

Por favor coloque en el cuadro correspondiente la calificación que usted considera se apegas al desarrollo de la actividad para el evaluado.

Al finalizar sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor, y anote el punteo total en la casilla correspondiente.

MARQUE EL PUNTEO		RESPONSABILIDAD	PUNTEO
0		No enfoca la atención apropiada a todas sus responsabilidades.	
05		Pocas veces acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad.	
08		Acepta responsabilidad ante reglas y regulaciones.	
10		Esta dispuesto a aceptar con gran entusiasmo la responsabilidad que tiene su puesto.	

MARQUE EL PUNTEO		PROACTIVIDAD	PUNTEO
0		No se preocupa por buscar nuevos métodos para realizar el trabajo.	
05		Raras veces busca nuevos métodos para realizar el trabajo	
08		Disfruta experimentando nuevos métodos para realizar el trabajo	
10		Siempre busca nuevos métodos para realizar el trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		ACTITUD DE SERVICIO	PUNTEO
0		El esfuerzo por ayudar a los demás es poca.	
05		Demuestra un esfuerzo por ayudar a los demás.	
08		Siempre esta dispuesto a ayudar a los demás.	
10		Esta siempre dispuesto para ayudar a sus compañeros de trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	PUNTEO
0		No conoce los procedimientos del departamento y de las áreas relacionadas con el mismo.	
05		En ocasiones se le dificulta cumplir con los procedimientos establecidos.	
08		Cumple con los procedimientos establecidos.	
10		Cumple perfectamente con los procedimientos establecidos en el departamento.	

MARQUE EL PUNTEO		CONOCIMIENTO DEL PUESTO	PUNTEO
0		No conoce con perfección las tareas correspondientes al puesto que ocupa	
05		Siempre requiere instrucción para el desarrollo de las actividades relacionadas con su puesto.	
08		Conoce las tareas y responsabilidades de su puesto	
10		Conoce perfectamente las tareas y responsabilidades relacionadas con su puesto.	
MARQUE EL PUNTEO		RELACIONES HUMANAS	PUNTEO
0		Su actitud es negativa; no se lleva bien con sus compañeros, constantemente se reciben quejas.	
05		Carece de habilidades para tener buenas relaciones; su trabajo no es adecuado.	
08		Mantiene buenas relaciones con sus compañeros, es cortés y amable.	
10		Mantiene excelentes relaciones con sus compañeros, siempre es cortés y amable.	
MARQUE EL PUNTEO		AUTODESARROLLO	PUNTEO
0		Carece de un interés personal por ampliar los conocimientos.	
05		Ocasionalmente se interesa por ampliar sus conocimientos.	
08		Tiene interés en continuar desarrollándose y compartir conocimientos con otras personas.	

	10		Es una persona que siempre busca oportunidades y aprovecha nuevos conocimientos.	
MARQUE EL PUNTEO				
		DILIGENCIA		PUNTEO
	0		Nunca responde a los requerimientos del jefe y de sus compañeros.	
	05		Su actitud es indiferente a los requerimientos del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
	08		Responde a los requerimientos del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
	10		Atiende de manera eficaz las solicitudes del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO				
		INICIATIVA		PUNTEO
	0		No hace nada sin que se le indique.	
	05		Rara vez toma la iniciativa.	
	08		Resuelve los problemas en forma normal y con sensatez.	
	10		Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones.	
MARQUE EL PUNTEO				
		TRABAJO EN EQUIPO		PUNTEO
	0		No promueve el trabajo en equipo.	

	05		Promueve poco el trabajo en equipo.	
	08		Promueve la cooperación y el apoyo mutuo.	
	10		Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinares del equipo	
PUNTEO TOTAL				

Marque la opción que considera que es el desempeño global del colaborador

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE

Mencione aspectos que debería mejorar

Con base a la información anterior, y de acuerdo a la calificación obtenida por el evaluado, se le debe dar seguimiento de la siguiente manera:

Firma del (la) colaborador (a)

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.15.2 Formulario para la evaluación del desempeño para el jefe de cada departamento

Para efectos de la evaluación del desempeño para el jefe de cada uno de los departamentos que conforman a la institución, se utilizará el siguiente formulario.

Cuadro 2

Formulario de evaluación del desempeño por el método de Escalas Gráficas de jefes de departamento de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

PROFESIONAL CORPORATIVA DE SERVICIOS S.A.

Formulario ED-002

Formulario de evaluación del desempeño para el jefe de cada departamento que conforma la institución por medio del método de Escalas Gráficas

El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como propósito conocer el desempeño de cada jefe de departamento de esta empresa, para poder brindar el apoyo necesario para un desarrollo eficaz.

Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.

La evaluación que usted realice junto con la de otras personas más se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente confidencial, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.

a. Nombre del evaluado _____

b. Departamento al que pertenece el evaluado _____

c. Fecha de evaluación _____

d. Nombre del superior _____

e. Solicitamos a usted contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación:

00 Deficiente, no cumple con lo esperado

05 Regular, cumple con lo esperado

08 Bueno, algunas veces supera las expectativas.

10 Excelente, siempre supera las expectativas.

Califique de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores.

Lea las descripciones que se le presentan en cada factor y elija la que más se aproxima al evaluado.

Por favor coloque en el cuadro correspondiente la calificación que usted considera se apega más al desarrollo de la actividad para el evaluado.

Al finalizar sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor, y anote el punteo total en la casilla correspondiente.

MARQUE EL PUNTEO		PROFESIONALISMO	PUNTEO
0		No posee el profesionalismo adecuado en desempeño de su trabajo	
05		Refleja un estilo profesional en el desarrollo de su puesto.	
08		La calidad de su trabajo refleja estándares profesionales.	
10		Muestra un gran profesionalismo en el desarrollo de su puesto de trabajo.	

MARQUE EL PUNTEO		ORGANIZACIÓN	PUNTEO
0		No muestra orden, no es una persona metódica.	
05		Demuestra poca organización en las actividades que realiza.	
08		Es organizado y planifica bien su trabajo.	
10		Desarrolla en forma efectiva la capacidad organizacional y la integración de objetivos.	
MARQUE EL PUNTEO		COMUNICACIÓN EFECTIVA	PUNTEO
0		Muestra poca o nula comunicación con sus subalternos.	
05		Escasa comunicación con el personal del departamento y de la empresa	
08		Realiza un uso apropiado de la comunicación con el personal.	
10		Se comunica en forma clara y concisa con los colaboradores.	
MARQUE EL PUNTEO		RESPONSABILIDAD	PUNTEO
0		Necesita supervisión constante, no es capaz de continuar su trabajo.	
05		A veces es irresponsable y necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	
08		Se dedica apropiadamente a su trabajo, es suficiente una breve instrucción.	
10		Acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad.	

MARQUE EL PUNTEO		TOMA DE DECISIONES	PUNTEO
0		No muestra firmeza al tomar decisiones.	
05		Rara vez evalúa los riesgos antes de tomar una decisión	
08		Toma las decisiones correctas bajo presión	
10		Evalúa en forma cuidadosa riesgos alternativos	
MARQUE EL PUNTEO			
MARQUE EL PUNTEO		VISIÓN ESTRATÉGICA	PUNTEO
0		Tiene dificultad para proponer planes de acción y estrategias.	
05		En ocasiones establece planes estratégicos para éxitos futuros.	
08		Formula estrategias, tácticas y planes de acción para el logro de resultados.	
10		Diseña excelentes planes de acción que lo llevan hacia metas específicas.	
MARQUE EL PUNTEO			
MARQUE EL PUNTEO		DELEGACIÓN	PUNTEO
0		No delega por lo que constantemente se retrasa en el cumplimiento de su trabajo.	
05		Delega pocas atribuciones, en ocasiones los resultados de trabajo se ven afectados.	
08		Delega con acierto.	
10		Posee una magnífica habilidad para delegar.	

MARQUE EL PUNTEO		CONOCIMIENTO DEL PUESTO	PUNTEO
0		No posee conocimientos requeridos para la realización del trabajo.	
05		Posee pocos conocimientos requeridos.	
08		Conoce las herramientas de control y gestión de su área de trabajo.	
10		Conoce profundamente y domina los aspectos del trabajo dentro del departamento.	
MARQUE EL PUNTEO		LIDERAZGO	PUNTEO
0		No logra influir positivamente en sus subalternos.	
05		Demuestra poco liderazgo en sus subalternos.	
08		Demuestra un liderazgo dinámico.	
10		Motiva e impulsa a otros al logro de objetivos.	
MARQUE EL PUNTEO		TRABAJO EN EQUIPO	PUNTEO
0		No promueve el trabajo en equipo a sus subalternos.	
05		Promueve poco el trabajo en equipo a sus subalternos.	
08		Promueve la cooperación y el apoyo mutuo.	
10		Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinarias del equipo.	
PUNTEO TOTAL			

Marque la opción que considera que es el desempeño global del jefe del departamento

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE

Mencione aspectos que debería mejorar

Con base a la información anterior, y de acuerdo a la calificación obtenida por el evaluado, se le debe dar seguimiento de la siguiente manera:

Firma del (la) jefe (a) del departamento

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.16 Calificación e interpretación de los resultados.

Al calcular el promedio de los punteos obtenidos, se hará la interpretación del resultado por medio de rangos de calificación de manera cuantitativa y cualitativa, según el cuadro siguiente:

Tabla 15

Rangos de calificación general para la evaluación del desempeño del personal de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Rangos de calificación general	
Cuantitativa (punteo total)	Cualitativa
95-100	Excelente
80-94	Bueno
60-79	Regular
59 o menor	Deficiente

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Los conceptos para la calificación cualitativa se muestran continuación, en el siguiente cuadro:

Tabla 16

Conceptos para la calificación cualitativa dentro de la evaluación del desempeño del personal de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Calificación cualitativa	Concepto
Deficiente	El colaborador pocas veces cumple con los resultados requeridos; pocas veces demuestra el dominio mínimo de las actividades requeridas
Regular	El colaborador parcialmente cumple con los resultados requeridos y las exigencias principales del puesto; parcialmente demuestra el dominio de las actividades requeridas, lleva a cabo sus tareas en forma aceptable
Bueno	El colaborador cumple con los resultados requeridos y demuestra dominio de las actividades requeridas; cumple consistentemente con sus responsabilidades alcanzando regularmente logros significativos.
Excelente	El colaborador supera eficientemente los resultados requeridos; demuestra un dominio superior de las actividades requeridas en todas las manifestaciones de su trabajo; alcanza logros extraordinarios y aporta mejoras a los procesos.

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.16.1 Ejemplo de procedimiento para calificación cuantitativa

Se presenta el procedimiento de calificación cuantitativa, de un factor que pertenece al formulario de evaluación del área administrativa (colaboradores). En este caso particular, se evalúa el factor y se considera que el colaborador promueve el trabajo en equipo, por este motivo, obtuvo el siguiente puntaje:

8

Cuadro 3

Ejemplo de aplicación del factor de conocimiento dentro del puesto de un departamento de la institución Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

MARQUE EL PUNTEO		CONOCIMIENTO DEL PUESTO	PUNTEO
	0	No conoce con perfección las tareas correspondientes al puesto que ocupa	08
	05	Siempre requiere instrucción para el desarrollo de las actividades relacionadas con su puesto.	
	08	Conoce las tareas y responsabilidades de su puesto	
	10	Conoce perfectamente las tareas y responsabilidades relacionadas con su puesto.	

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.17 Aplicación del formulario de evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas

A continuación se incluyen dos ejemplos de aplicación de la evaluación del desempeño haciendo uso de los formularios antes indicados, como sigue:

3.17.1 Ejemplo de aplicación de evaluación del desempeño al jefe del departamento de Notariado de Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Para la aplicación práctica del formulario de evaluación del desempeño, dentro del puesto se determina de la siguiente forma:

Cuadro 4

Ejemplo de la evaluación del desempeño por medio del método de Escalas Gráficas para el puesto de jefe del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

PROFESIONAL CORPORATIVA DE SERVICIOS S.A.

Formulario ED-002

Formulario de evaluación del desempeño por Escalas Gráficas para jefes de cada departamento dentro de la empresa

El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como propósito conocer el desempeño de cada miembro del personal de esta empresa, para poder brindar el apoyo necesario para un desarrollo eficaz.

Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.

La evaluación que usted realice junto con la de otras personas más se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente anónima, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.

a. Nombre del evaluado _____

b. Departamento al que pertenece el evaluado _____

c. Fecha de evaluación _____

d. Nombre del superior _____

e. Solicitamos a usted contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la

siguiente calificación:

- 00 Deficiente, no cumple con lo esperado
- 05 Regular, cumple con lo esperado
- 08 Bueno, algunas veces supera las expectativas.
- 10 Excelente, siempre supera las expectativas.

Califique de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores.

Lea las descripciones que se le presentan en cada factor y elija la que más se aproxima al evaluado.

Por favor coloque en el cuadro correspondiente la calificación que usted considera se apega más al desarrollo de la actividad para el evaluado.

Al finalizar sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor, y anote el punteo total en la casilla correspondiente.

MARQUE EL PUNTEO		PROFESIONALISMO	PUNTEO
0		No posee el profesionalismo adecuado en desempeño de su trabajo	08
05		Refleja un estilo profesional en el desarrollo de su puesto.	
08		La calidad de su trabajo refleja estándares profesionales.	
10		Muestra un gran profesionalismo en el desarrollo de su puesto de trabajo.	

MARQUE EL PUNTEO		ORGANIZACIÓN	PUNTEO
0		No muestra orden, no es una persona metódica.	10
05		Demuestra poca organización en las actividades que realiza.	
08		Es organizado y planifica bien su trabajo.	
10		Desarrolla en forma efectiva la capacidad organizacional y la integración de objetivos.	
MARQUE EL PUNTEO			
MARQUE EL PUNTEO		COMUNICACIÓN EFECTIVA	PUNTEO
0		Muestra poca comunicación con sus compañeros de trabajo.	05
05		Escasa motivación con el personal de la empresa	
08		Realiza un uso apropiado de la comunicación con el personal.	
10		Se comunica en forma clara y concisa con los colaboradores.	
MARQUE EL PUNTEO			
MARQUE EL PUNTEO		RESPONSABILIDAD	PUNTEO
0		Necesita supervisión constante, no es capaz de continuar su trabajo.	08
05		A veces es irresponsable y necesita cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	
08		Se dedica apropiadamente a su trabajo, es suficiente una breve instrucción.	
10		Acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad.	

MARQUE EL PUNTEO		TOMA DE DECISIONES	PUNTEO
0		No muestra firmeza al tomar decisiones.	10
05		Rara vez evalúa los riesgos antes de tomar una decisión	
08		Toma las dediciones correctas bajo presión	
10		Evalúa en forma cuidadosa riesgos alternativos	
MARQUE EL PUNTEO			
MARQUE EL PUNTEO		VISIÓN ESTRATÉGICA	PUNTEO
0		Tiene dificultad para proponer planes de acción y estrategias.	08
05		En ocasiones establece planes estratégicos para éxitos futuros.	
08		Formula estrategias, tácticas y planes de acción para el logro de resultados.	
10		Diseña excelentes planes de acción que lo llevan hacia metas específicas.	
MARQUE EL PUNTEO			
MARQUE EL PUNTEO		DELEGACIÓN	PUNTEO
0		No delega por lo que constantemente se retrasa en el cumplimiento de su trabajo.	08
05		Delega pocas atribuciones, en ocasiones los resultados de trabajo se ven afectados.	
08		Delega con acierto.	
10		Posee una magnifica habilidad para delegar.	

MARQUE EL PUNTEO		CONOCIMIENTO DEL PUESTO	PUNTEO
0		No posee conocimientos requeridos para la realización del trabajo.	10
05		Posee pocos conocimientos requeridos.	
08		Conoce las herramientas de control y gestión de su área de trabajo.	
10		Conoce profundamente y domina los aspectos del trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		LIDERAZGO	PUNTEO
0		No logra influir positivamente en sus subalternos.	08
05		Demuestra poco liderazgo en sus subalternos.	
08		Demuestra un liderazgo dinámico.	
10		Motiva e impulsa a otros al logro de objetivos.	
MARQUE EL PUNTEO		TRABAJO EN EQUIPO	PUNTEO
0		No promueve el trabajo en equipo a sus subalternos.	10
05		Promueve poco el trabajo en equipo a sus subalternos.	
08		Promueve la cooperación y el apoyo mutuo.	
10		Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinarias del equipo.	
PUNTEO TOTAL			85

Marque la opción que considera que es el desempeño global del jefe del departamento

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
		X	

Mencione aspectos que debería mejorar

Con base a la información anterior, y de acuerdo a la calificación obtenida por el evaluado, se le debe dar seguimiento de la siguiente manera:

Firma del (la) jefe (a) del departamento

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Para obtener el puntaje total de la evaluación, se sumaran los puntajes obtenidos en cada factor y se anotara el resultado en la casilla de puntaje total. La suma del puntaje de los diez factores dará un resultado entre 0 y 100.

3.17.1.1 Ejemplo del procedimiento de calificación cualitativa

Del resultado obtenido en el procedimiento anterior (85 puntos) se interpretará de manera cualitativa, como sigue:

Tabla 17

Ejemplo de calificación cualitativa para el jefe del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Rangos de calificación general	
Punteo total	Calificación cualitativa
80-94	Bueno

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

La conclusión final de la evaluación del desempeño para el jefe del departamento en estudio se interpretará de acuerdo con los conceptos de calificación cualitativa, como sigue:

Bueno	El colaborador cumple con los resultados requeridos y demuestra dominio de las actividades requeridas; cumple consistentemente con sus responsabilidades alcanzando regularmente logros significativos.
-------	---

3.17.2 Ejemplo de aplicación de la evaluación del desempeño al puesto de Asistente del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

De la siguiente manera se procede con todo el formulario de evaluación del desempeño, para el puesto.

Cuadro 5

Ejemplo de la evaluación del desempeño por medio del método de Escalas Gráficas para el puesto de Asistente del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

<p>PROFESIONAL CORPORATIVA DE SERVICIOS S.A.</p> <p style="text-align: right;">Formulario ED-001</p> <p style="text-align: center;">Formulario de evaluación del desempeño para los colaboradores de la institución, por medio del método de Escalas Gráficas</p> <p>El desarrollo personal y organizacional es nuestro interés, es por ello que se ha elaborado esta herramienta que tiene como propósito conocer el desempeño de cada colaborador de esta institución, para poder brindar el apoyo necesario para un desarrollo eficaz.</p> <p>Es importante recordar que usted es parte fundamental dentro de la organización.</p> <p>La evaluación que usted realice junto con la de otras personas más se procesará en un solo informe. Toda la información proporcionada será completamente confidencial, recuerde que todas sus apreciaciones son muy significativas.</p> <p>a. Nombre del evaluado _____</p> <p>b. Departamento al que pertenece el evaluado _____</p> <p>c. Fecha de evaluación _____</p> <p>d. Nombre del jefe _____</p> <p>e. Solicitamos a usted contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación:</p>

- 00 Deficiente, no cumple con lo esperado
- 05 Regular, cumple con lo esperado
- 08 Bueno, algunas veces supera las expectativas.
- 10 Excelente, siempre supera las expectativas.

Califique de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores.

Lea las descripciones que se le presentan en cada factor y elija la que más se aproxima al evaluado.

Por favor coloque en el cuadro correspondiente la calificación que usted considera se apega al desarrollo de la actividad para el evaluado.

Al finalizar sume los punteos obtenidos individualmente en cada factor, y anote el punteo total en la casilla correspondiente.

MARQUE EL PUNTEO		RESPONSABILIDAD	PUNTEO
0		No enfoca la atención apropiada a todas sus responsabilidades.	10
05		Pocas veces acepta nuevas asignaciones con total disponibilidad.	
08		Acepta responsabilidad ante reglas y regulaciones.	
10		Esta dispuesto a aceptar con gran entusiasmo la responsabilidad que tiene su puesto.	

MARQUE EL PUNTEO		PROACTIVIDAD	PUNTEO
0		No se preocupa por buscar nuevos métodos para realizar el trabajo.	5
05		Raras veces busca nuevos métodos para realizar el trabajo	
08		Disfruta experimentando nuevos métodos para realizar el trabajo	
10		Siempre busca nuevos métodos para realizar el trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		ACTITUD DE SERVICIO	PUNTEO
0		El esfuerzo por ayudar a los demás es poca.	8
05		Demuestra un esfuerzo por ayudar a los demás.	
08		Siempre esta dispuesto a ayudar a los demás.	
10		Esta siempre dispuesto para ayudar a sus compañeros de trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO		CUMPLIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS	PUNTEO
0		No conoce los procedimientos del departamento y de las áreas relacionadas con el mismo.	8
05		En ocasiones se le dificulta cumplir con los procedimientos establecidos.	
08		Cumple con los procedimientos establecidos.	
10		Cumple perfectamente con los procedimientos establecidos en el departamento.	

MARQUE EL PUNTEO		CONOCIMIENTO DEL PUESTO	PUNTEO
0		No conoce con perfección las tareas correspondientes al puesto que ocupa	10
05		Siempre requiere instrucción para el desarrollo de las actividades relacionadas con su puesto.	
08		Conoce las tareas y responsabilidades de su puesto	
10		Conoce perfectamente las tareas y responsabilidades relacionadas con su puesto.	
MARQUE EL PUNTEO		RELACIONES HUMANAS	PUNTEO
0		Su actitud es negativa; no se lleva bien con sus compañeros, constantemente se reciben quejas.	5
05		Carece de habilidades para tener buenas relaciones; su trabajo no es adecuado.	
08		Mantiene buenas relaciones con sus compañeros, es cortés y amable.	
10		Mantiene excelentes relaciones con sus compañeros, siempre es cortés y amable.	
MARQUE EL PUNTEO		AUTODESARROLLO	PUNTEO
0		Carece de un interés personal por ampliar los conocimientos.	8
05		Ocasionalmente se interesa por ampliar sus conocimientos.	
08		Tiene interés en continuar desarrollándose y compartir conocimientos con otras personas.	

	10		Es una persona que siempre busca oportunidades y aprovecha nuevos conocimientos.	
MARQUE EL PUNTEO				
MARQUE EL PUNTEO		DILIGENCIA		PUNTEO
	0		Nunca responde a los requerimientos del jefe y de sus compañeros.	8
	05		Su actitud es indiferente a los requerimientos del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
	08		Responde a los requerimientos del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
	10		Atiende de manera eficaz las solicitudes del jefe y de sus compañeros de trabajo.	
MARQUE EL PUNTEO				
MARQUE EL PUNTEO		INICIATIVA		PUNTEO
	0		No hace nada sin que se le indique.	10
	05		Rara vez toma la iniciativa.	
	08		Resuelve los problemas en forma normal y con sensatez.	
	10		Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar en sus decisiones.	
MARQUE EL PUNTEO				
MARQUE EL PUNTEO		TRABAJO EN EQUIPO		PUNTEO
	0		No promueve el trabajo en equipo.	

05	Promueve poco el trabajo en equipo.	8
08	Promueve la cooperación y el apoyo mutuo.	
10	Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinares del equipo	
PUNTEO TOTAL		

Marque la opción que considera que es el desempeño global del colaborador

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
		X	

Mencione aspectos que debería mejorar

Con base a la información anterior, y de acuerdo a la calificación obtenida por el evaluado, se le debe dar seguimiento de la siguiente manera:

Firma del (la) colaborador (a)

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

Para obtener el punteo total de la evaluación, se sumaran los punteos obtenidos en cada factor y se anotara el resultado en la casilla de punteo total. La suma del punteo de los diez factores dará un resultado entre 0 y 100.

3.17.2.1 Ejemplo del procedimiento de calificación cualitativa

Del resultado obtenido en el procedimiento anterior (80 puntos) se interpretará de manera cualitativa, como sigue:

Tabla 18

Ejemplo de calificación cualitativa para el puesto de Asistente del departamento de Notariado de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Rangos de calificación general	
Punteo total	Calificación cualitativa
80-94	Bueno

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

La conclusión final de la evaluación del desempeño para el puesto de Asistente del departamento de Notariado de la entidad, se interpretará de acuerdo con los conceptos de calificación cualitativa, como sigue:

Bueno	El colaborador cumple con los resultados requeridos y demuestra dominio de las actividades requeridas; cumple consistentemente con sus responsabilidades alcanzando regularmente logros significativos.
-------	---

3.18 Recursos humanos, físicos y materiales a utilizar

Para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño es necesario tomar en cuenta los recursos humanos, físicos y materiales que se necesitarán para desarrollarlo de manera eficiente.

Tabla 19

Recursos que se utilizarán para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Recurso humano interno y/o externo	Equipo	Materiales	Área física
Un consultor	1 Equipo de Computo completo	35 Folders	1 sala para uso de las evaluaciones, entrevistas, etc.
El Gerente Administrativo y Financiero	1 Cañonera	35 lápices	
El jefe de cada departamento	1 Pizarrón	35 lapiceros	
Los colaboradores de cada departamento		500 hojas de papel bond de 60 gramos	
		10 marcadores	
		2 almohadillas	
		4 cartuchos	
		175 fotocopias	

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.19 Costos para la implementación del sistema de evaluación

El costo para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, para los colaboradores de la empresa Profesional Corporativa de Servicios, S. A., al inicio se genera como un desembolso en efectivo, pero se constituye como una inversión a mediano plazo. Para fines de la propuesta con todos los requerimientos mínimos para su ejecución, se presenta a continuación una estimación aproximada de gastos.

Tabla 20

Estimación de costos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño al personal de la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

Descripción del recurso	Costo unitario (Q)	Total (Q)
35 Fólderes	1.75	61.25
35 Lápices	1.50	52.50
35 Lapiceros	1.50	52.50
500 Hojas papel bond (60 gramos)	0.10	50.00
10 Marcadores	10.00	100.00
1 Cañonera (8 horas de arrendamiento)	50.00	400.00
1 Pizarrón	400.00	400.00
2 almohadillas	10.00	20.00
2 Cartuchos para imprimir	80.00	160.00
175 Fotocopias en formularios de evaluación	0.25	43.75
Asesoría de un consultor en recursos humanos, para revisión del proceso y los instrumentos utilizados (16 horas de capacitación/asesoría)	200	3,200.00
Otros imprevistos.	300.00	300.00
TOTAL		4,840.00

Fuente: Investigación de campo, Agosto de 2011

3.20 Seguimiento de la evaluación del desempeño

Los resultados de la evaluación del desempeño para el logro de sus objetivos, requieren de seguimiento, en lo que se refiere al plan de mejora a nivel individual de cada colaborador y jefe de departamento, y de los datos obtenidos en todas las evaluaciones, de conformidad con los objetivos propuestos para el sistema de

evaluación del desempeño. El seguimiento comprende la aprobación, aceptación, retroalimentación de los colaboradores y la actualización y aplicación periódica del sistema, la cual se deja a criterio del Gerente Administrativo y Financiero y de la Dirección, en cuanto a la periodicidad de su aplicación, la cual puede ser semestral o anualmente.

3.21 Aprobación de la evaluación del desempeño

El Visto Bueno (Vo. Bo.) lo emitirá la Dirección de la Institución. La evaluación del desempeño a los colaboradores se convertirá en un valor que provocará un mejoramiento continuo. Al ser implementada, el personal obtendrá un compromiso no solo con la empresa sino también a nivel personal, para exigirse asimismo en la búsqueda de la excelencia.

3.22 Aceptación de la evaluación del desempeño

Cabe mencionar que para cualquier organización, el recurso humano es un capital necesario e indispensable pues, sin él sería imposible alcanzar los objetivos empresariales. Por lo tanto, es recomendable que después de implementar el sistema, todo el personal sea sujeto a un proceso de sensibilización para crearles de ésta manera conciencia de lo elemental de ser evaluados en su vida laboral.

El proceso de concientización consiste en motivar y preparar a los colaboradores para el cambio, que los interesados reflexionen sobre la situación en la que se encuentra la organización. Para que el sistema de evaluación propuesto se haga conscientemente, lo ideal es que se realice un debate profundo sobre los factores evaluados, donde se podrá efectuar preguntas y a la vez dar respuestas al respecto. Se deberá de realizar como mínimo dos reuniones con una duración aproximadamente de dos (2) horas, donde participará todo el personal que será evaluado por cada departamento, el Gerente Administrativo y Financiero y el jefe de cada departamento serán los encargados de realizar las pláticas de

sensibilización y concientización. Con ello se logrará hacer conciencia al colaborador sobre la necesidad que existe de implementar un sistema adecuado de evaluación del desempeño dentro de la institución.

3.23 Revisiones al sistema de evaluación del desempeño

Es de suma importancia la revisión del sistema de evaluación del desempeño, debido a que Profesional Corporativa de Servicios, S. A., es una empresa que se dedica especialmente a la asesoría y consultoría jurídica, ofreciendo un servicio especializado, además está en continuo crecimiento de acuerdo a la necesidad de prestar nuevos servicios agregados, la creación de nuevos puestos será indispensable y como consecuencia se necesitará evaluar o agregar nuevos factores, así como también se necesitará revisar las metas y los objetivos propios de la evaluación, para ello se podrán realizar revisiones semestrales y/o anuales para cumplir con los objetivos propuestos.

3.24 Proceso de retroalimentación al colaborador

Se deberá dar seguimiento a esta fase después de realizada la evaluación, debe llevarse a cabo la entrevista de retroalimentación individual con cada colaborador evaluado para darle a conocer los resultados de la misma y de ser necesario, plantear planes de acción. Para que la entrevista sea exitosa se debe seguir de manera que permita al jefe y al colaborador, formular en conjunto una solución a la o las debilidades encontradas. Es aconsejable que el entrevistador considere tres propósitos básicos al realizar la entrevista de retroalimentación: analizar el desempeño del colaborador, ayudarlo a fijar sus objetivos y metas y sugerirle medios para alcanzarlos.

A continuación se presenta una posible guía en la entrevista de retroalimentación con el colaborador:

- La entrevista deberá llevarse a cabo en un lugar adecuado y con un mínimo de interrupciones.

- Establecer el propósito de la entrevista, que quede claro en la mente del colaborador (que conozca sus aspectos positivos y negativos).
- Revisar la evaluación del desempeño de cada colaborador en forma individual.
- Explicarle que el motivo de la entrevista es para mejorar su rendimiento y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Darle la oportunidad de expresar sus propias impresiones sobre su trabajo, lo que considere más importante, sin interrumpirlo.
- Revisar los aspectos positivos de su rendimiento, felicitarlo por actitudes o logros, y a la vez hablar de los puntos débiles y mantener la crítica constructiva ya que el propósito de la entrevista es ayudarlo a ser mejor y que desempeñe de manera eficiente su labor, no alterarse ni perder la paciencia si el colaborador expresa contradicciones a su evaluación.
- No discutir con el colaborador y explicar e identificar las acciones específicas que se puede emprender para mejorar el rendimiento.
- Lograr que acepte el compromiso de mejorar su desempeño actual.

3.25 Medidas utilizadas después de la entrevista de retroalimentación

Dependiendo de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño y posterior a la entrevista de retroalimentación, se tomaran las medidas siguientes:

3.25.1 El desempeño demostrado es eficiente

Si el desempeño demostrado durante y después de la evaluación del desempeño es aceptable o eficiente, al colaborador o jefe de departamento de la institución, obtendrá alguno o varios de los siguientes incentivos:

- a) Se le hará acreedor de un diploma honorifico por su desempeño eficiente.

- b) Al colaborador que tengo punteo excelente, se colocará en el cuadro de empleados del mes, dentro de la institución.
- c) Al momento de existir un ascenso dentro de la institución, únicamente serán tomados en consideración los colaboradores que hayan tenido un calificación buena o excelente en la evaluación de su desempeño.

3.25.2 El desempeño demostrado es deficiente

Si después de la evaluación del desempeño, al colaborador o jefe de departamento que haya obtenido una calificación deficiente (menos de 60 puntos), se tomará alguna o varias de las siguientes medidas correctivas:

- a) No será tomado en consideración para ascensos dentro del departamento donde se ubica su puesto o bien en la empresa en general.
- b) Si es reincidente, no se le otorgará el reparto de utilidades en el mes correspondiente a la evaluación de su desempeño.
- c) Si procede, se le realizará un cambio de puesto dentro del departamento al que pertenece al momento de la evaluación de su desempeño.

CONCLUSIONES

1. Se comprueba la hipótesis planteada, ya que se pudo confirmar que entre las causas de la deficiencia en la ejecución de las actividades de los colaboradores, es porque actualmente no existe un sistema formal de evaluación del desempeño en los departamentos que conforman la institución, que permita medir los resultados alcanzados a favor del cumplimiento de los objetivos y su utilización como una herramienta que apoye el mejoramiento continuo del rendimiento de cada uno de los colaboradores, sino que únicamente se evalúa al personal de manera empírica por medio de una entrevista personal.-
2. Se estableció que no existe un proceso adecuado de retroalimentación del colaborador por parte de su jefe inmediato, dando como resultado que no se puedan identificar las áreas en las que se debe mejorar y en la implementación de los planes de acción, para elevar la productividad y eficiencia de la institución.
3. Se determinó que los errores cometidos por los colaboradores, en el desarrollo de las actividades en cada puesto dentro de la institución, provocan un impacto financiero negativo en la misma (en promedio Q.10,000.00 y Q.15,000 mensuales), debido en parte, a la falta de capacitación y programas de desarrollo personal.

RECOMENDACIONES

- 1.** Se recomienda a la institución que se implemente la propuesta del sistema de evaluación del desempeño de su personal, por medio del método de escalas gráficas, reforzando los factores en donde el desempeño del evaluado y su rendimiento fue insatisfactorio, según los niveles de calificación.
- 2.** Es fundamental que se proporcione a los colaboradores y jefes de departamento evaluados una retroalimentación de su rendimiento laboral y al mismo tiempo implementar una mejora continua. Lo anterior se podrá realizar por medio de una adecuada entrevista de retroalimentación después de la evaluación del desempeño, en la cual se especifique el plan de acción a seguir, en caso de ser necesario.
- 3.** Realizar revisiones periódicas al instrumento de evaluación del desempeño, con la intención de mantenerlo vigente, realizando cambios oportunos para no perder su confiabilidad y mejorar así los resultados obtenidos. Además debe dársele seguimiento al proceso de la evaluación, a efecto que forme parte de la cultura organizacional de la institución, logrando así un mejoramiento continuo de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- 1- CHIAVENATO, Idalberto; Gestión del Talento Humano. Germán A. Villamizar, traductor. Primera Edición. Bogotá, D. C., Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S. A., año 2,002. 475 páginas.
- 2- DE CENSO, David A., Stephen P. Robbins; Administración de Recursos Humanos, María Teresa García Arroyo, traductora. Primera Edición, Editorial Limusa, S. A. de C. V., Grupo Noriega Editores, Balderas 95, México D. F. 546 páginas.
- 3- DESSLER, Gary; Administración de Personal; Editorial Prentice-Hall, Pilar Mascaró Sacristán, traductora; Octava Edición; año 2001, México D. F.; 700 páginas.
- 4- FRENCH, Wendell L. Administración de Personal; Desarrollo de Recursos Humanos. Alfredo Díaz Mata, traductor. Primera edición (Cuarta reimpresión). México, Limusa, S. A. de C. V., año 1983, 656 páginas.
- 5- GALVEZ Mazariegos de Romero, Dilma Lizet; Aplicación de la Evaluación del Desempeño del personal en una Organización no gubernamental. Propuesta de Programas de Evaluación del Desempeño, Guatemala 2,004, Tesis Lic. Administración de Empresas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 50 páginas.

- 6- MONDY, R. Wayne y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Miguel Ángel Sánchez Carrión, traductor. 9na. Edición. México. Prentice Hall, 2005. 527 páginas.
- 7- ROBBINS, Stephen P.; Comportamiento Organizacional, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.; Jose Francisco Javier Dávila Martínez, traductor; Décima Edición; año 2004, México D. F.; 676 páginas.
- 8- RODRIGUEZ Valencia, Joaquín, Administración Moderna de Personal, Séptima Edición, Internacional Thompson Editores, S. A. de C. V., México, año 2,007, 693 páginas.
- 9- SHERMAN Jr., Arthur W., George W. Bohlander. Traductor, Ma. Teresa de Jesús Carter Bartlett. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V., México, año 1,994. 645 páginas.
- 10- STRAUSS, George Sayles, Personal, Problemas Humanos en la Administración, Editorial Prentice-Hall, Cuarta Edición, México 1981, 619 páginas.
- 11-WERTHER, William B, Jr. y Davis Keith., Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V., México, Quinta Edición, año 2,000, 582 páginas.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
Escuela de Administración de Empresas

Boleta de encuesta para los empleados de los departamentos que conforman
la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR ESCALAS GRÀFICAS

Fecha _____

Nombre _____

Puesto _____

Tiempo de laborar en la organización _____

Puestos que ha desempeñado _____

1. ¿Conoce los objetivos de la empresa? Sí No

2. ¿Conoce la descripción de su puesto? Sí No

3. ¿Considera que la descripción de su puesto está actualizada?

 Sí No

¿Por qué? _____

4. ¿Tiene acceso a la información necesaria para realizar su trabajo?

Si No Se tiene alguna información

5. ¿Que lo motiva para esta motivado en la realización de las actividades que le corresponden dentro de su puesto de trabajo?

me gusta lo que hago por hacer bien mi trabajo

por la recompensa económica otro especifique_____

6. ¿Ha participado usted en alguna evaluación del desempeño en otra institución pública o privada en la que haya laborado anteriormente?

Sí he participado No he participado

7. En las funciones que actualmente realiza dentro de su puesto de trabajo en la institución, ha sido evaluado su desempeño?

Si ha sido evaluado no ha sido evaluado

8. ¿En qué periodo lo han evaluado?

anualmente semestralmente mensualmente

9. ¿Se le ha brindado algún tipo de retroalimentación después de la actual evaluación del desempeño?

Si No

10. ¿Qué método de evaluación se ha utilizado?

Entrevista personal De manera informal

Cuestionario Otro:_____

11. ¿Quién o quiénes han realizado alguna evaluación del desempeño?

Su jefe Director General

Gerente Administrativo Personal externo

Otro_____

12. ¿Contribuye usted con sus compañeros de los demás departamentos de la institución?

Sí No

Si su respuesta es afirmativa, de que manera colabora?

13. ¿Que lo motiva a usted como empleado de la institución, para realizar un desempeño eficiente dentro de su departamento?

14. ¿Considera usted que sería de beneficio el hecho de evaluar de manera eficiente su desempeño dentro de la empresa?

Si habría beneficio no habría beneficio alguno

15. ¿Alguna vez lo han promovido?

Una vez Varias veces

Nunca

Observaciones _____

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Administración de Empresas

Boleta de encuesta para los jefes de los departamentos que conforman la
entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR ESCALAS GRÁFICAS

Fecha _____

Nombre _____

Departamento _____

Tiempo de laborar en la organización _____

Puestos que ha desempeñado _____

a. Objetivos de la organización

1. ¿Están definidos los objetivos dentro de la organización? Sí No

2. ¿En qué porcentaje cree usted que se han cumplido los objetivos? _____

3. ¿Posee la organización registros estadísticos sobre los objetivos cumplidos?

Sí No

4. Conoce usted los factores que influyen para el cumplimiento de los
objetivos dentro de la organización? Si No

Mencione algunos: _____

b. Evaluación del Desempeño

5. Se evalúa el desempeño de los colaboradores del departamento bajo su
cargo? Si No

Si su respuesta es afirmativa, de que forma lo evalúa? _____

6. En que periodo de tiempo evalúa al personal bajo su cargo dentro del departamento?

anualmente semestralmente mensualmente

7. ¿Qué método se utiliza para evaluar al personal? _____

8. Todo el personal ha sido evaluado o solamente algunos de ellos?

Todo el personal Solamente unos colaboradores

9. Quién está a cargo de evaluar al personal? _____

10. ¿Qué factores se han utilizado para la evaluación del desempeño? _____

11. Aplican la entrevista de retroalimentación en base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño? Si No

12. En caso afirmativo, quién es el encargado de retroalimentar al personal?

El jefe El Gerente Otro _____

13. Conoce usted los logros alcanzados por medio de la evaluación del desempeño actual? Si No

Cuáles? _____

14. ¿Se han creado planes de desarrollo para los empleados del departamento?

Si No Cuáles? _____

Observaciones _____



Formulario de Descripción de Puestos

Estimado colaborador, la información solicitada a continuación será utilizada para la elaboración del descriptor de puestos de la institución. Su sincera respuesta ayudará en gran medida para su desarrollo y futuras evaluaciones del desempeño.

Con lo anterior, estarán cooperando con mi desarrollo profesional, y a la vez, identificar sus fortalezas y oportunidades dentro del puesto desempeñado, coadyuvando así, en el éxito de esta organización.

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Titulo del Puesto: _____

Ubicación Administrativa: _____

Inmediato Superior: _____

Subordinados: _____

II. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Naturaleza (cual es el carácter del puesto y una breve descripción de sus tareas)

Atribuciones

Actividades que realiza diariamente dentro de su puesto de trabajo:

- _____
- _____
- _____



- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Actividades que realiza semanalmente dentro de su puesto de trabajo:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Actividades que realiza mensualmente dentro de su puesto de trabajo:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Relaciones Interpersonales (con quienes se relaciona en su trabajo)



Autoridad (sobre que puestos ejerce autoridad)

Responsabilidad (mobiliario, maquinaria y/o equipo de oficina bajo su responsabilidad)

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación (cual es la educación requerida para ocupar el puesto)

Experiencia (cual es la experiencia necesaria para el desempeño del puesto)



Habilidades y Destrezas (necesarias para la ejecución de las actividades en el puesto)

Habilidades para

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Destrezas para

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Comentarios u observaciones:

Elaboró:

(Encargado)

Bo. Vo.

Gerente Administrativo-Financ'iero

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Administración de Empresas

Cuestionario para la entrevista con el Gerente Administrativo y Financiero de
la entidad Profesional Corporativa de Servicios, S. A.

1. ¿Conoce usted cuáles con los errores mas comunes que se cometen en el desempeño de las actividades dentro de cada departamento?
2. ¿Cual es el costo de los errores cometidos en los departamentos, mencionados anteriormente?
3. ¿Como afectan a la empresa los errores cometidos por los empleados en el desempeño de sus actividades?
4. ¿Cuales con las necesidades de capacitación dentro de cada departamento?
5. Conoce usted el nivel de quejas de los clientes?

Comentarios adicionales

Corporación de Abogados Aguilar & Aguilar

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
		PAGINA: 1 DE: 12
		SUSTITUYE A:
		PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION**I. IDENTIFICACIÓN**

Titulo del Puesto: Gerente Administrativo y Financiero

Ubicación Administrativa: Gerencia Administrativa y Financiera

Inmediato Superior: Director

Subordinados: Jefes de: departamento de notariado, trámites, contabilidad, judicial, marcas e internacional y área de recepción

II. DESCRIPCIÓN**Naturaleza**

Es un puesto de carácter administrativo y financiero, que se encarga de planificar, organizar, integrar, dirigir y coordinar las actividades de la Corporación, asimismo de realizar funciones de carácter financiero, orientadas a la solución de conflictos de diversa naturaleza.

Atribuciones**Administrativas:**

- Llevar el control de asistencias del personal.
- Analizar y autorizar permisos de ausencia de labores solicitados por el personal de la corporación.
- Organizar la compra de papelería y útiles de oficina, de acuerdo al inventario proporcionado por el departamento de contabilidad.
- Reunirse con sus subordinados cada cierto periodo de tiempo, para verificar y analizar la atención del servicio al cliente en ese periodo.
- Semanalmente, reunión con el director de la corporación para rendirle informes sobre avances logrados en dicho periodo de tiempo.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 2 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

- Reuniones con la recepcionista y la persona encargada de limpieza para analizar la forma en que se puede mejorar el servicio de esta índole.
- Al momento de haber quejas de los clientes por el servicio prestado, es el encargado de darles solución y comunicarse con el colaborador que dio atención a dicho cliente.

Financieras:

- Revisar y analizar los movimientos financieros de acuerdo a los libros entregados por el departamento de contabilidad en su debido momento.
- Tomar decisiones en relación a lo evaluado en los movimientos financieros de un periodo.
- En base a los informes obtenidos del departamento de contabilidad, realizar informes gerenciales para presentarlos al director de la corporación.
- Analizar los gastos realizados en un mes finalizado, para proponer cambios y así disminuir de cierta manera los gastos efectuados.

Relaciones Interpersonales

Mantiene estrecha relación con el director de la Corporación, con los colaboradores en general. De igual forma con jefes de cada departamento, siendo estos los encargados de informar situaciones anormales que se puedan dar en su área. Asimismo, de manera eventual, con clientes importantes de la corporación.

Autoridad

Debido a la naturaleza del puesto tiene la facultad de asignar funciones y actividades específicas a los puestos que tiene bajo su supervisión directa, los cuales son responsables del buen funcionamiento de los diferentes departamentos de la corporación. Asimismo, ejerce autoridad indirecta sobre el resto del personal en vista que la delegación de tareas se realiza por medio de terceras personas y de forma oral.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 3 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

Responsabilidad

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones específicas del puesto, así como por el manejo y cuidado del mobiliario y equipo que le son asignados para realizar sus actividades, tales como: equipo de cómputo, teléfono, escritorio gerencial, silla secretarial, mesa redonda con cuatro sillas para reuniones dentro de su oficina, archivo de metal y diversos útiles de oficina. También tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las funciones que ejecutan los puestos que están bajo su cargo.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

Poseer título universitario a nivel de Licenciatura en Administración de Empresas o Contador Público y Auditor; de preferencia poseer un Post-grado en Administración Financiera, además de ser colegiado activo.

Experiencia

Acreditar cinco años de experiencia en administración y/o gerencia, que incluya administración de personal o recursos humanos y financiera.

Habilidades y Destrezas

Habilidades para

Administración del recurso humano y recurso financiero.

Responder correspondencia de forma eficaz y eficiente.

Establecer relaciones interpersonales.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 4 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

Elaborar eficientemente informes gerenciales.
Escuchar y brindar orientación colaboradores y clientes en general.
Cálculo matemático.
Negociar y dirigir.
Expresarse fácilmente de forma oral y escrita.
Tomar decisiones de forma inmediata.
Coordinar actividades.

Destrezas para

El manejo del equipo de cómputo y de oficina.
El manejo de internet y correo electrónico.

Otros requisitos

- Conocimientos de las leyes vigentes en Guatemala, específicamente en el ámbito laboral.
- Conocer los diversos programas de cálculo.
- Estar actualizado en relación a los impuestos para sociedades con vigencia en Guatemala.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 5 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del Puesto: Jefe del departamento de Notariado

Ubicación Administrativa: Departamento de Notariado

Inmediato Superior: Gerente Administrativo y Financiero

Subordinados: Asistente I y II, Escribano I y II

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un puesto de carácter administrativo y operativo, que se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades del departamento de notariado; además, a la vez realiza funciones de escribano. También está orientado a la solución de conflictos de diversa naturaleza.

Atribuciones

- Controlar la asistencia del personal a su cargo.
- Recibir las solicitudes de permisos de ausencia de labores solicitados por el personal del departamento.
- Recibir solicitudes de papelería y útiles de oficina, del personal del departamento para la ejecución de las actividades propias del mismo.
- Realizar compras de papel protocolo a su cargo ante la SAT, junto con uno de sus subordinados.
- Reunirse con sus subordinados cada cierto periodo de tiempo, para verificar y analizar la atención del servicio al cliente en ese periodo.
- Reuniones con el Gerente Administrativo y Financiero y raramente con el director de la corporación.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 6 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

- Distribuir dentro de sus subordinados el trabajo que le es dado al departamento.
- Elaborar escrituras, documentos privados, actas notariales y otros documentos notariales que le son asignadas de acuerdo a un programa pre-establecido.
- Atención a clientes por teléfono y personalmente.
- Acudir a reuniones al Registro General de la Propiedad relacionados con el trabajo.
- Elaborar el plan de comisiones para el departamento de Notariado y Trámites, para luego trasladarlo a Administración.

Relaciones Interpersonales

Mantiene estrecha relación con los jefes de los demás departamentos, el gerente administrativo y financiero, el director de la corporación y con los colaboradores en general, específicamente con los procuradores del departamento de trámites. De igual manera con los clientes y de manera eventual con operadores y trabajadores en general del Registro General de la Propiedad.

Autoridad

Debido a la naturaleza del puesto, tiene la facultad de asignar funciones y actividades específicas a los puestos que se encuentran bajo su subordinación directa; además, de cierta forma ejerce autoridad sobre los procuradores por tener una relación directa en los trámites que se realizan en el Registro General de la Propiedad, Registro Mercantil y Ministerio de Finanzas.

Responsabilidad

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones específicas del puesto, así como por el manejo y cuidado del mobiliario y equipo que le son asignados para realizar sus actividades, tales como: equipo de cómputo, teléfono, escritorio gerencial, silla secretarial, el papel protocolo a su cargo, archivo de metal y diversos útiles de oficina. También tiene la responsabilidad de velar por el cumplimiento de las funciones que ejecutan los puestos que están bajo su cargo y firmar cheques

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 7 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

cuando sea necesario pues también tiene firma autorizada en las diferentes cuentas bancarias.

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

Poseer título universitario a nivel de Licenciatura en Ciencias Jurídicas y sociales, Abogado y Notario; de preferencia poseer un Post-grado en Derecho Notarial, además de ser colegiado activo.

Experiencia

Acreditar mínimo cuatro años de experiencia en Abogacía y Notariado y dos años en administración de personal.

Habilidades y Destrezas

Habilidades para

- Administración del recurso humano.
- Responder correspondencia de forma eficaz y eficiente.
- Establecer relaciones interpersonales.
- Elaborar eficientemente informes gerenciales.
- Negociar y dirigir.
- Expresarse fácilmente de forma oral y escrita.
- Tomar decisiones de forma inmediata.
- Coordinar actividades.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 8 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

Destrezas para

El manejo del equipo de cómputo y de oficina.

El manejo de internet y correo electrónico.

Otros requisitos

- Conocimientos de las leyes vigentes en Guatemala, específicamente en derecho notarial y mercantil.
- Estudios en administración de personal.
- Facilidad de cálculo matemático.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 9 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

I. IDENTIFICACIÓN

Titulo del Puesto: Asistente de Notariado I
Ubicación Administrativa: Departamento de Notariado
Inmediato Superior: Jefe departamento de Notariado
Subordinados: no tiene

II. DESCRIPCIÓN

Naturaleza

Es un puesto de carácter técnico y administrativo de apoyo, que se encarga de redactar y elaborar diversos documentos relacionados con el departamento de notariado, así mismo atención a clientes internos y externos.

Atribuciones

- Redactar y elaborar primeros y segundos testimonios de escrituras públicas.
- Redactar autenticas de diversos documentos, cuando sea requerido.
- Redactar legalizaciones de firmas.
- Sacar fotocopias de las escrituras públicas para la elaboración de los testimonios y de los documentos que deben ser legalizados.
- Solicitar los timbres necesarios para las legalizaciones de firma y autenticas de documentos.
- Recibir los timbres fiscales que deben ser adheridos a los testimonios de las escrituras que así lo ameriten.
- Trasladar a firma del notario los documentos elaborados y redactados.
- Entregar los documentos terminados al departamento de trámites.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 10 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

- Solicitar copias de facturas a las empresas interesadas, para la elaboración de los testimonios de escrituras de compraventa.
- Llamar al técnico para la reparación de la fotocopidora y la máquina de escribir cuando éstas tienden algún desperfecto.
- Sacar fotocopias de documentos, cuando estos son solicitados por el jefe del departamento de notariado.
- Sostener reuniones junto con el demás personal de departamento con el jefe del departamento.
- Actualizar y alimentar el programa de computación de los documentos elaborados durante el día.

Relaciones Interpersonales

Mantiene estrecha relación con el jefe del departamento, con el departamento de trámites, con recepción, con los notarios de la corporación, con la encargada de entregar los timbres fiscales y notariales del departamento de Contabilidad y con los clientes a los cuales se les está prestando algún servicio de notariado. Además, tiene comunicación con los técnicos que le dan mantenimiento a la fotocopidora y máquina de escribir

Autoridad

No ejerce ningún tipo de autoridad, debido a que no cuenta con subalternos a quien asignar funciones y/o actividades específicas.

Responsabilidad

Es responsable del cumplimiento de las atribuciones específicas del puesto, así como por el manejo

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 11 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

y cuidado del mobiliario y equipo que le son asignados para realizar sus actividades, tales como: equipo de cómputo, teléfono, silla secretarial y diversos útiles de oficina. También tiene la responsabilidad de llamar al técnico de la empresa

III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación

Debe tener mínimo seis semestres aprobados en la Universidad en la carrera de Ciencias Jurídicas y sociales, Abogado y Notario; y conocimientos en programas de computación específicamente en Windows y Microsoft Office.

Experiencia

Acreditar de uno a dos años de experiencia en trabajo en un bufete de Abogados y Notarios.

Habilidades y Destrezas

Habilidades para

- Atención y servicio al cliente.
- Responder correspondencia de forma eficaz y eficiente.
- Establecer relaciones interpersonales.
- Elaborar eficientemente informes.
- Realizar cálculos matemáticos.
- Expresarse fácilmente de forma oral y escrita.
- Negociar

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	FECHA: MAYO DE 2011
	PAGINA: 12 DE: 12
	SUSTITUYE A:
	PAGINA: DE

HOJA DE IDENTIFICACION

Destrezas para

El manejo del equipo de cómputo y de oficina.

El manejo de internet y correo electrónico.

Otros requisitos

- Conocimientos de las leyes vigentes en Guatemala, específicamente en el código de notariado.
- Conocer los diversos programas de cálculo.
- Facilidad de cálculo matemático.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO: