

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

“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD”

TESIS

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

**SANDRA VERÓNICA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, ABRIL 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 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL 5º	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Mercadotecnia y Operaciones	Licda. Elvia Zulema Escobedo Chinchilla
Administración y Finanzas Lic.	Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado

JURADO QUE PRACTICÓ EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Lic. Alvaro David Reyes Hernández  
Secretario: Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón  
Examinador: Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado

Guatemala, 24 de Octubre del 2011

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato, por medio de Dictamen. Admón. 57/2011 de fecha doce de julio del dos mil once, procedí a asesorar a la estudiante **Sandra Verónica Martínez Rodríguez**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio.

En tal sentido, emito dictamen favorable a efecto que la estudiante Sandra Verónica Martínez Rodríguez, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**Lic. Julio Mauricio González Ruiz**  
**Administrador de Empresas**  
**Colegiado No. 11,077**



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTIDOS DE MAYO DE DOS MIL DOCE.

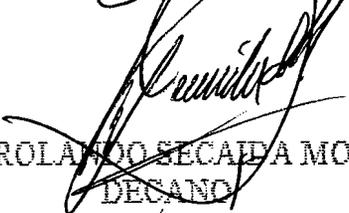
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, del Acta 7-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 23 de abril de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 291-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de noviembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD", que para su graduación profesional presentó la estudiante SANDRA VERÓNICA MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

  
Ingrid  
BENJAMIN

## ACTO QUE DEDICO

- A DIOS: Gracias por acompañarme cada día y por demostrarme tu maravilloso amor en cada paso de mi carrera.
- A MIS PADRES: Julio Cesar Martínez QPD gracias por todo papito, y Juana Rodríguez de Martínez, que este triunfo sea mínimo a todo tu esfuerzo, apoyo y amor.
- A MI HERMANA: Blanca Elizabeth Martínez por tu incondicional apoyo en todo momento de mi vida, gracias por sostener mi mano para aprender a escribir.
- A MI ESPOSO: Dennis Fernando Morales por ser el motor que impulsa mi vida, por tu amor y apoyo ya que nunca dejaste de creer en mí y me impulsaste a llegar hasta aquí.
- A MIS HIJOS: Julio Fernando André y Kenia Samatha por ser la inspiración de mi vida y me darne la fuerza para querer ser cada día mejor
- A MIS SOBRINOS: Josseline, Gabriela, y José que este triunfo sea inspiración para las metas de su vida

A LIC. MAURICIO GONZALEZ Por ser la luz que guio mi camino en la elaboración de mi tesis de graduación gracias por compartir su conocimiento

A MIS AMIGOS: Víctor, Brenda, Karla, Evelin y Huldi gracias chicos por ser los compañeros de mi aventura por la universidad

A G4S: Por abrir las puertas de tan prestigiosa empresa permitiendo poner en práctica mis conocimientos y experiencia.

A LA UNIVERSIDAD  
DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA Siempre pondré tu nombre muy en alto.

## ÍNDICE

Introducción	Pág.
Contenido	i

### CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.2 Tipos de empresa	2
1.2.1 Empresas industriales	2
1.2.2 Empresas comerciales	2
1.2.3 Empresas de servicios	2
1.2.3.1 Empresas de seguridad	2
1.3 Administración de recursos humanos	5
1.4 Proceso administrativo	5
1.4.1 Elementos y etapas de la administración	6
1.4.1.1 Planeación	6
1.4.1.2 Organización	7
1.4.1.3 Integración	7
1.5 Gestión del talento humano	8
1.5.1 Aplicación de personas	9
1.5.1.1 Descripción de cargos	10
1.5.1.1.1 Elementos de la descripción de cargos	11
1.6 Rotación de personal	13
1.7. Evaluación del desempeño humano	14
1.7.1 Antecedentes históricos de la evaluación del desempeño	14
1.7.2 Elementos de la evaluación del desempeño	16
1.7.2.1 Mediciones del desempeño	16
1.7.2.2 Elementos subjetivos del calificador	17

	Pág.
1.8 Objetivos de la evaluación del desempeño	18
1.9 Importancia de la evaluación del desempeño	19
1.10 Factores utilizados en la evaluación del desempeño	20
1.10.1 Calidad en el trabajo	20
1.10.2 Cantidad de trabajo	20
1.10.3 Conocimiento del puesto	21
1.10.4 Iniciativa	21
1.10.5 Planificación	21
1.10.6 Control de costos	21
1.10.7 Relaciones con los compañeros	21
1.10.8 Relaciones con el supervisor	22
1.10.9 Relaciones con el público	22
1.10.10 Dirección y desarrollo de los subordinados	22
1.10.11 Responsabilidades	22
1.11 Métodos de evaluación del desempeño	23
1.11.1 Método de evaluación de campo	24
1.11.2 Método de evaluación 360 grados	24
1.11.3 Método de los incidentes críticos	27
1.11.4 Método de escalas gráficas	28
1.11.4.1 Ventajas método de escalas gráficas	29
1.11.4.2 Desventajas método de escalas gráficas	30

## **CAPÍTULO II**

Situación actual de la empresa Wackenhut de Guatemala, sociedad anónima en  
relación a la evaluación del desempeño en el área administrativa

2. Introducción	36
2.1 Metodología	38
2.2 Antecedentes de la empresa	40

	Pág.
2.3 Estructura de la empresa	43
2.3.1 Estructura del área de recursos humanos	44
2.3.1.1 Departamento de administración de personal	45
2.3.1.2 Departamento de reclutamiento y selección	45
2.3.1.3 Departamento de capacitación	46
2.3.1.4 Departamento de nomina	46
2.3.1.5 Departamento de salud ocupacional	47
2.4 Filosofía estratégica	47
2.4.1 Visión	47
2.4.2 Misión	48
2.4.3 Valores	48
2.5 Descripción de cargos	49
2.6 Proceso de evaluación del desempeño	54
2.6.1 Ejecución de la evaluación del desempeño	61
2.6.2 Como se mide el desempeño de los colaboradores	66
2.6.3 Instrumentos utilizados en la evaluación	70
2.6.4 Seguimiento de los resultados y actualización	70
2.6.5 Análisis y discusión de resultados	74

### **CAPÍTULO III**

Evaluación del desempeño para el área administrativa de la empresa Wackenhut  
de Guatemala, sociedad anónima  
propuesta

3.1 Propuesta de modelo de evaluación del desempeño laboral	79
3.2 Principios básicos que sustentan el sistema	81
3.3 Metas del sistema de evaluación del desempeño laboral	81
3.4 Funcionamiento del sistema de evaluación	82

	Pág.
3.4.1 Descripción de cargos	88
3.4.2 Descripción de las herramientas de evaluación	92
3.4.2.1 Formatos de valoración de los factores, objetivos e indicadores	93
3.4.2.2 Formatos para la realización de la evaluación del desempeño	105
3.4.2.3 Integración de los resultados de la evaluación	110
3.4.2.4 Entrevista de presentación de resultados y seguimiento de la evaluación	112
3.4.2.5 Informe de presentación de resultados	118
3.4.3 Responsabilidades del proceso	119
3.4.4 Ciclo de la evaluación	120
3.4.5 Recomendaciones para el evaluador	120
3.4.6 Proceso de sensibilización al personal	120
3.4.7 Formatos de control	124
3.4.7.1 Formato de seguimiento a la ejecución de la evaluación	124
3.4.8 Limitaciones y vigencia de la evaluación	126
3.4.9 Seguridad del sistema	126
3.4.10 Plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	127
3.4.11 Plan de acción de la evaluación	131
3.4.11.1 Resultados adecuados	131
3.4.11.2 Resultados inadecuados	132
3.4.12 Auditoria de seguimiento de los resultados del proceso de evaluación del desempeño laboral	133
3.4.12.1 Seguimiento a los compromisos de los colaboradores	134
3.4.12.2 Seguimiento a actividades críticas del área	135

	Pág.
3.4.12.3 Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción realizados por recursos humanos	137
3.4.13 Costos y financiamiento de la propuesta de evaluación del desempeño laboral a nivel administrativo	137
3.4.14 Casos no previstos	138
Conclusiones	139
Recomendaciones	140
Bibliografía	143
Anexo	145

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Pág.
1	9
2	29
3	34
4	44
5	44
6	54
7	56
8	59
9	62
10	64
11	65
12	68
13	71
14	72
15	73
16	83

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

No.	Pág.
1 Tipos de empresa	3
2 Niveles para evaluación del desempeño en factores de comportamiento	94
3 Niveles para evaluación del desempeño en factores de comportamiento de trabajo en equipo	95
4 Niveles para evaluación del desempeño en factores de comportamiento de calidad en el trabajo	96
5 Niveles para evaluación del desempeño en factores de comportamiento de servicio al cliente	97
6 Niveles para evaluación del desempeño en factores de comportamiento de planificación	97
7 Campaña de sensibilización para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño laboral	121
8 Campaña de sensibilización para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño laboral	122
9 Campaña de sensibilización para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño laboral	123

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Pág.
1	87
2	
Identificación visual de los grados de calificación	
3	
Contenidos de sesión uno de capacitación a jefes y gerentes sobre entrevista de presentación de resultados de la evaluación	114
4	
Contenidos de sesión dos de capacitación a jefes y gerentes sobre entrevista de presentación de resultados de la evaluación	114
5	115
6	127
7	
Costos de capacitación a jefes y gerentes	
Costos de charla al personal	
8	
Plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	130
9	
Programación de plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño por departamentos	131
10	
Costos del proceso de implementación del sistema	138

## ÍNDICE DE MAPAS Y DIAGRAMAS

No.		Pág.
1	Presencia de G4S en Latinoamérica	42
2	Sedes regionales de Wackenhut de Guatemala, s.a.	43
3	Flujo del proceso	84

## ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Pág.
1 Descripción de cargo	50
2 Propuesta de descripción de cargos	89
3 Valoración de factores nivel jefaturas y gerencias	98
4 Valoración de factores nivel gerencial	99
5 Valoración de factores nivel mandos medios	100
6 Valoración de factores nivel operativo administrativo	101
7 Valoración de objetivos e indicadores	103
8 Instrucciones a valorización de los factores, objetivos e indicadores	104
9 Evaluación del desempeño nivel mandos medios y gerentes	106
10 Evaluación del desempeño nivel gerencia general a gerentes	107
11 Evaluación del desempeño nivel gerentes a jefes	108
12 Evaluación del desempeño nivel jefes a operativo administrativo	109
13 Evaluación del desempeño calificación de objetivos e indicadores	110
14 Integración de los resultados de la evaluación	111
15 Entrevista de presentación de resultados	116
16 Seguimiento para el colaborador	117
17 Seguimiento del proceso	125
18 Seguimiento de los compromisos	135
19 Seguimiento de las actividades críticas	136

## **Introducción**

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta muy importante para las organizaciones, ya que permite conocer el potencial de los colaboradores e identificar aspectos que necesiten ser fortalecidos permitiendo así obtener un clima de superación y desarrollo en la empresa. Debido a esta importancia se ha desarrollado el presente trabajo de tesis titulado “evaluación del desempeño en el área administrativa para una empresa de seguridad”. El cual tiene como objetivo establecer el diseño de un sistema formal de evaluación del desempeño laboral. Permitiendo a la empresa objeto de estudio contar con las herramientas necesarias para medir el desempeño laboral de sus colaboradores y de esta manera promover la mejora continua y desarrollo personal y profesional de sus trabajadores.

El mismo contiene en su capítulo uno el marco teórico referencial donde el lector podrá encontrar todos los conceptos teóricos necesarios para la comprensión del presente trabajo de tesis. En el capítulo II encontrará la situación actual de la empresa objeto de estudio, sus estructuras organizacionales, su visión estratégica y la situación actual en relación a la evaluación del desempeño de sus colaboradores así como la identificación de los problemas que actualmente le afectan por no medir el desempeño de sus trabajadores. Asimismo en este capítulo se detallan los resultados de la investigación de campo realizada en las instalaciones de la empresa a sus colaboradores donde se pueden apreciar sus criterios y opiniones relacionados al tema de investigación.

En el capítulo III se encuentra la propuesta de solución a la empresa donde se encontrará los formatos sugeridos para evaluar el desempeño a sus colaboradores, formatos de seguimientos, costos relacionados a la implementación, campaña de sensibilización, política del proceso así como las conclusiones y recomendaciones del estudio. Y finalmente la bibliografía soporte y apoyo del proceso de investigación.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEORICO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

#### 1.1 Empresa

La empresa es el invento más complejo que el hombre ha inventado. Es tan compleja que se puede estudiar por mucho tiempo y no se llega a conocer en su totalidad. “No existen dos empresas iguales, cada empresa es única, con sus características propias e individuales, sus propios recursos, objetivos productos o servicios, problemas, personal, etc.”(4:17)

“El hombre para satisfacer sus necesidades, desarrolla una actividad permanente y sistemática de explotación y transformación de la naturaleza a través del trabajo. Por medio de este explota los recursos naturales, produce bienes o servicios y acumula riqueza.”(4:17)

La empresa es un ente mercantil económico de producción que a través de la combinación de los distintos factores productivos, trabajo, capital, recursos naturales y humanos, producen bienes y servicios para posteriormente comercializarlos en el mercado.

Así también, es una organización social que usa variedad de recursos para alcanzar ciertos objetivos. Es una organización social, por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio que tiene como fin determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

## **1.2 Tipos de empresa**

De acuerdo al tipo de actividad que realicen las empresas pueden ser:

### **1.2.1 Empresas industriales**

La actividad esencial es la producción de artículos, productos o bienes, mediante la extracción y transformación de materias primas.

### **1.2.2 Empresas comerciales**

Las empresas comerciales se dedican o realizan el acto propio de comercio, y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor.

### **1.2.3 Empresas de servicios**

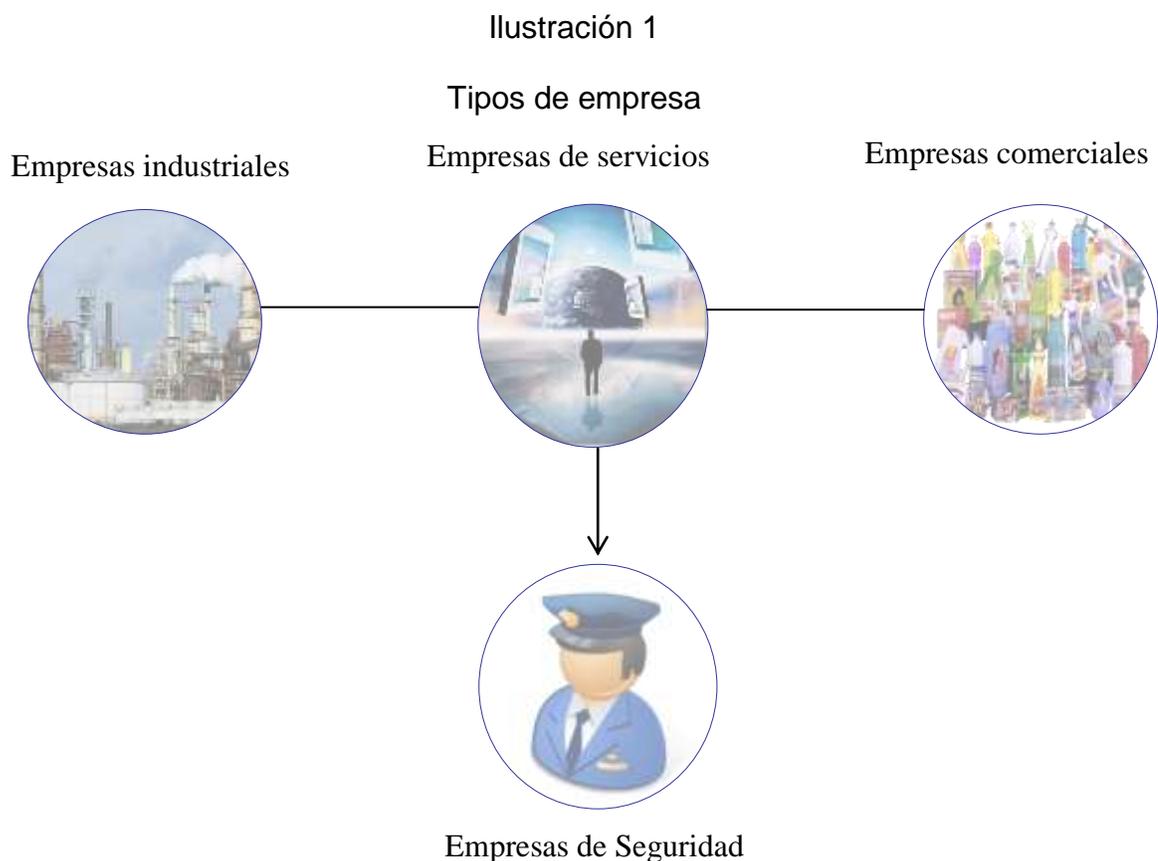
Estas empresas realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro. Entre ellas se pueden mencionar, servicios médicos, servicios de informáticos, servicios de transporte, etc.

#### **1.2.3.1 Empresas de seguridad**

Es una empresa legalmente constituida, la cual tiene como objeto la prestación remunerada por servicios de vigilancia y seguridad privada, en modalidades de vigilancia fija, móvil, y/o escoltas. Así como servicios de alarmas, patrullaje, monitoreos, entre otros.

Las empresas de seguridad en Guatemala han tenido un crecimiento sostenible, el cual se ha incrementado durante estos últimos años, en razón del aumento en los índices de violencia que se han generado en el país.

Este incremento en la delincuencia ha provocado que las empresas y personas individuales, tengan la necesidad que obtener mayor protección generando así un mayor mercado potencial, para ser cubierto por los servicios que ofrecen las empresas de seguridad.



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en libro Rodas de león Iris, Rodas Santizo Gladys L. Administración de empresas. Primera Edición.

## **A) Servicios ofrecidos en empresas de seguridad**

Entre los servicios que prestan las empresas de seguridad en Guatemala, se puede mencionar:

### **a) Servicios de vigilancia**

Son prestados a diferentes empresas, dirigidos directamente a la protección y resguardo de los bienes físicos y a las personas, prestando diversidad de servicios.

El más utilizado es el servicio de oficiales de seguridad en distintas categorías como los guardias bancarios, comerciales, residenciales, etc.

### **b) Servicios de seguridad ejecutiva**

Son servicios proporcionados por personal altamente calificado en la protección directa de personas, generalmente es utilizado por ejecutivos, autoridades nacionales, empresarios, etc.

### **c) Servicios de alarmas**

Estos se refieren a las instalaciones de equipo electrónico el cual permite una reacción oportuna y efectiva a la protección de las propiedades.

### **d) Servicios de custodia**

La prestación de este servicio consiste en el resguardo y acompañamiento de los vehículos que transportan valores físicos de los clientes, los cuales están destinados a ser trasladados a distintos lugares del país.

### **1.3. Administración de recursos humanos**

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.”(1:9)

La tarea básica de la administración es la de hacer cosas a través de otras personas, coordinando los objetivos y potencializando las competencias de las personas para la realización de ciertas acciones que conduzcan a la ejecución de un plan.

La administración de recursos humanos en las empresas de seguridad en Guatemala es un proceso complejo debido a los distintos recursos por administrar, como por ejemplo, la adquisición de las armas y municiones, así como los permisos para la portación de las mismas. Autorizaciones para la utilización de los distintos uniformes y accesorios dependiendo del puesto a desempeñar, la dispersión del personal operativo afecta de manera directa los procesos de evaluación del desempeño del personal en las empresas de seguridad, así como también el volumen y el nivel educativo de este personal. A razón de esto es importante la utilización del proceso administrativo en la gestión administrativa de estas complejas instituciones.

### **1.4 Proceso administrativo**

El proceso administrativo forma parte de la vida social, y cada una de las etapas tienen que estar unidas en forma simultánea. Esta unión se da en un organismo social que puede ser una empresa industrial, de servicios, colegios, o una organización del sector público, etc.

“El Proceso Administrativo, con elementos de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Prever, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría; con sus Cuatro Elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.”(2:sp)

Para efectos de la investigación se hace referencia a:

- Planeación
- Organización
- Integración

#### **1.4.1 Elementos y etapas de la administración**

A continuación se mencionan las fases que la componen

##### **1.4.1.1 Planeación**

“Consiste en establecer el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios y lineamientos que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo y las determinaciones del tiempo.”(4:39) y los recursos necesarios para su realización.

La planeación es la fase del proceso administrativo en la que se formula la planeación estratégica de donde se dirigen las estrategias a utilizar en la organización.

### **1.4.1.2 Organización**

“Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores se ejecuten, sean los mejores medios de aplicación, eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.”(4:48)

En la fase de la organización se elaboran las descripciones de cargo, de las posiciones que serán evaluadas durante la realización del proceso de evaluación del desempeño, las cuales son herramientas de la organización. Estas descripciones permiten conocer cuáles son los factores, requerimientos y estándares requeridos en los puestos de trabajo, así como identificar las relaciones jerárquicas para identificar los niveles de evaluación.

### **1.4.1.3 Integración**

“Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.”(4:63)

En esta función el administrador elige y administra los recursos, para poner en acción las decisiones establecidas para implementar los planes. La integración busca conjugar los principios de colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado, la provisión de las herramientas e instrumentos necesarios para la realización de las tareas y, la importancia de una adecuada inducción y capacitación que permita la adaptación a la empresa.

La integración es un proceso de vital importancia en la prestación de servicios de seguridad, ya que deberán estar extremadamente vinculados e integrados todos

los recursos con los que cuenta la empresa, éstos por si mismos no pueden realizar la función de protección de bienes y personas, en forma independiente.

Para desempeñar esta función es necesario contar con una persona (elemento humano) debidamente calificado, capacitado e integrado con recursos materiales adecuados, como armamento, uniformes, equipo de protección, etc. (elementos materiales).

### **1.5 Gestión del talento humano**

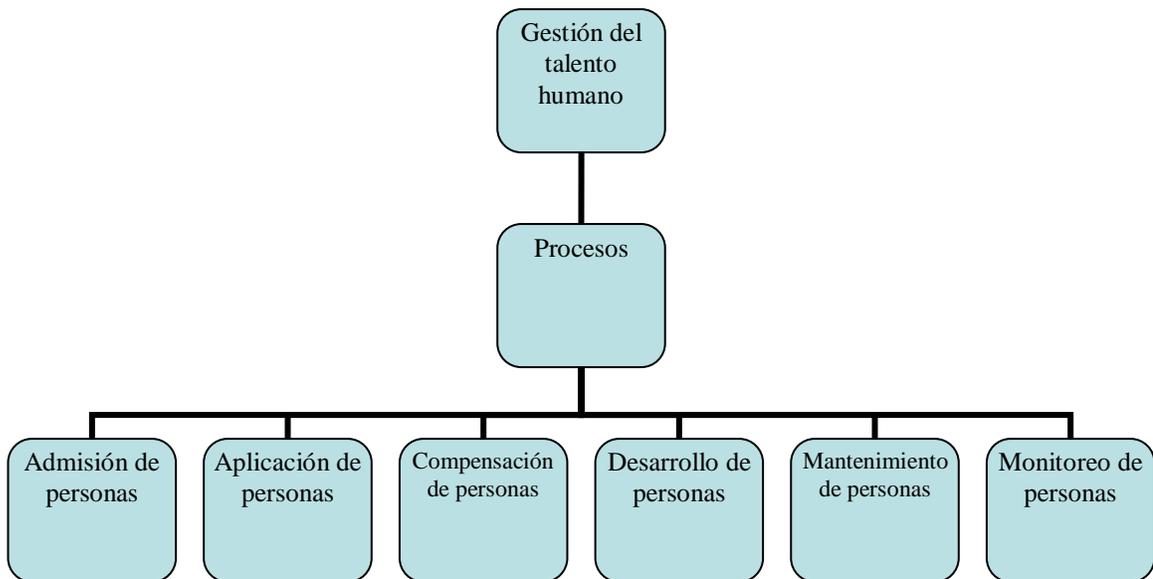
“La gestión del talento humano es un área sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (1:6)

“La administración del recurso humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos.”(1:9)

La administración de recursos humanos es la encargada de la provisión, entrenamiento, evaluación, desarrollo y remuneración de los colaboradores. En este sentido los jefes y gerentes son personas involucradas en todas las actividades de la gestión humana tales como reclutamiento de personal, entrevistas de selección y procesos de desarrollo.

Gráfica 1

Gestión del talento humano



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en libro Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, edición 2001

Para efectos de la investigación se hace referencia a:

- Aplicación de personas

### 1.5.1 Aplicación de personas

La aplicación de las personas es un proceso importante de la gestión del talento humano el cual significa orientar a las personas a la posición que ocupan dentro de la compañía y de esta manera alinear los intereses personales con los organizacionales. En este caso lo importante es saber hacia dónde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria. Es decir, que el

personal conozca la misión y visión de la organización es fundamental, y sobre todo, ajustarse a la cultura organizacional.

Para evaluar el desempeño laboral es importante la aplicación de personas en el desarrollo de un sistema formal ya que a través de este se podrán orientar y alinear la cultura y objetivos organizacionales con las herramientas a utilizar en la evaluación, y de esta forma obtener los resultados esperados en la implementación de la evaluación del desempeño. Para evaluar el desempeño laboral se necesitan herramientas y la descripción de cargos es una de ellas como a continuación se describe.

#### **1.5.1.1 Descripción de cargos**

En la actualidad el concepto de cargos se ha visto afectado por la globalización y las exigencias del mundo moderno. Esto quiere decir que no son estables sino por el contrario son variados y están en constante cambio para lograr adaptarse a las permanentes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales.

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y habilidades, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los cargos. “El 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)

La descripción de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo en la organización, cuáles serán los métodos de trabajo a utilizar y las relaciones que tendrá con los demás cargos.

“Significa relacionar que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

El formato común de una descripción de cargo incluye el nombre del cargo, el resumen de las actividades que se deben desempeñar y las principales responsabilidades del cargo. Muchas veces, también incluye las relaciones de comunicación del cargo con otros cargos.” (1:183)

La descripción de cargos es un instrumento de vital importancia en el proceso de evaluación del desempeño, ya que este es el documento que permitirá establecer los parámetros de medición.

#### **1.5.1.1.1 Elementos de la descripción de cargos**

A continuación se describen los elementos que componen la descripción de cargos:

- a) Unidad organizacional: la descripción de la unidad organizacional a la cual el cargo pertenece, indicando la unidad, área y departamento, Con base a su estructura organizacional.

- b) Relación de dependencia: especifica las relaciones entre un cargo y otro y las que se encuentran estrechamente vinculadas, acá se indica que puesto le reporta y a quién le reporta el puesto descrito.
- c) Datos de elaboración: toda descripción de cargos deberá contener los datos de quien la elaboró, por quién fue aprobada y la fecha de realización y aprobación.
- d) Responsabilidades: se refiere a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, la responsabilidad adquirida sobre el personal, equipo, herramientas a utilizar, con el patrimonio de la empresa, dinero y documentos confidenciales de la compañía.
- e) Funciones: en esta parte se describe que actividades desempeña, tareas específicas del puesto, como las realiza, y el por qué las realiza.
- f) Aptitudes, experiencia y conocimientos: en esta sección del documento deberá indicarse cuáles son los requisitos mínimos de experiencia y conocimientos, así como las aptitudes necesarias para la adecuada realización de las funciones.
- g) Condiciones de trabajo: se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, los cuales pueden hacerlo agradable o desagradable, sujeto a riesgos, etc. los cuales pueden exigir fuerte adaptación al puesto.

Como se puede observar, la descripción de cargos es importante para evaluar el desempeño laboral que puedan tener los trabajadores que los ocupan. En este sentido se tomará información en la empresa constituida como unidad de análisis acerca de si se cuenta con estos instrumentos técnicos. Ya que el no contar con ellos puede originar parte de los problemas que en ella se presentan.

### **1.6 Rotación de personal**

“la rotación del personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico de entalpia, es decir, entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, lo cual significa que siempre están perdiendo energía y recursos, y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar el equilibrio. La rotación de personal de refiere el flujo de entradas y salidas de personas de las organizaciones.”(1:74)

La rotación es personal es un aspecto que afecta de forma importante a las empresas de seguridad ya que la rotación de personal genera un costo significativo dentro de la compañía, ya que los procesos de reclutamiento, selección e inducción son extensos y costosos.

La principal razón de la rotación de personal en las empresas de seguridad a nivel operativo se debe a que el personal contratado en su mayoría tiene residencia en el interior del país, por lo que tienen que dejar a sus familias en una vivienda y viajar esporádicamente a realizar visitas. Así como los periodos de zafra o cultivo en el interior del país en el cual los colaboradores deben viajar para ayudar a sus familias en la recolección de los alimentos.

## **1.7 Evaluación del desempeño humano**

“La utilización de un sistema de evaluación del desempeño laboral está orientada hacia la medición, evaluación y control dentro de la compañía, buscando resultados concretos y finales que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado, comportamientos o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica, y aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en sus resultados y desempeño.”(3:67)

La evaluación del desempeño permite conocer el rendimiento de los colaboradores de la organización asimismo permite alcanzar una adecuada relación de comunicación entre los subalternos y sus jefes inmediatos a través del proceso de retroalimentación de los resultados obtenidos.

Durante la realización de la investigación se validó la existencia y utilización de un sistema de evaluación del desempeño en Wackenhut de Guatemala, S.A.

### **1.7.1 Antecedentes históricos de la evaluación del desempeño**

Existen diversos antecedentes en la historia de la evaluación del desempeño entre los cuales se pueden citar los siguientes ejemplos:

A principios del siglo XIX, Robert Owen registraba en diferentes libros el rendimiento del trabajo de los empleados de diferentes fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia.

A finales del siglo XIX, Frederick Winslow Taylor introdujo diferentes métodos de seguimiento estadístico de la productividad; propuso valorar el rendimiento de los empleados como método de mejora de la productividad. Las dos guerras

mundiales fueron otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del rendimiento, capaces de medir e incrementar la capacidad organizativa de la actividad militar.

En el siglo XVI San Ignacio de Loyola introdujo un procedimiento formal para juzgar a los miembros de su Iglesia. Utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y principalmente del potencial de cada uno de sus jesuitas. El sistema consistía en auto calificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que acreditase tener información acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros a los cuales un superior quizá no tuviera acceso por un medio diferente.

Las organizaciones, poco a poco, han ido introduciendo diferentes métodos para la evaluación del rendimiento de sus empleados, consiguiendo así, una herramienta eficaz para la dirección de políticas y medidas que mejoren el rendimiento de éstos. Muchas organizaciones o empresas realizan evaluaciones informales del rendimiento laboral basadas en el trabajo diario del empleado. Estas valoraciones suelen resultar insuficientes para una correcta valoración del desempeño y por lo tanto para lograr los objetivos fijados por las organizaciones

La utilización de un sistema de evaluación del desempeño laboral es escasamente usado en la actualidad por las empresas de seguridad guatemaltecas, esto a consecuencia de la complejidad de la administración de su recurso humano y la magnitud del mismo.

Los colaboradores de una empresa de seguridad se encuentran distribuidos en distintos puntos del país, en la empresa objeto de estudio se encuentran en todas las regiones del país.

### **1.7.2 Elementos de la evaluación del desempeño**

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

#### **1.7.2.1 Mediciones del desempeño**

“Son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas.”(7:sp)

“Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.”(7:sp)

Dentro de las mediciones del desempeño podemos identificar dos aspectos que pueden variar los resultados siendo estos la objetividad y la subjetividad: las mediciones objetivas son aquellas que pueden ser validadas y verificadas por otras personas, generalmente son de carácter cuantitativo. Las de tipo cualitativo con calificaciones no verificables y difíciles de medir.

En la empresa Wackenhut de Guatemala, S.A., se validó la utilización de ambos aspectos, necesarios para una adecuada evaluación.

#### **1.7.2.2 Elementos subjetivos del calificador**

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

Los prejuicios personales se manifiestan cuando el evaluador mantiene una opinión o juicio personal anterior a la realización de la evaluación, basada en experiencias personales, comentarios o estereotipos, a razón de estos el resultado puede ser gravemente distorsionado.

Efecto de acontecimientos recientes, éstas son calificaciones que pueden verse afectadas a razón por las actividades más recientes realizadas por el colaborador. Estas acciones ya sean positivas o negativas están presentes en la mente del evaluador.

Tendencia a la medición central, algunos calificadores se encuentran reacios a emitir calificaciones demasiado altas o demasiado bajas por lo que mantienen

mediciones que se acerquen al promedio distorsionando de esta manera las mediciones reales.

Efecto de halo o aureola este efecto se ve reflejado cuando el calificador ya ha emitido su calificación antes de llevar a cabo la observación del desempeño del colaborador, esto basado en simpatía o empatía que se tenga con el empleado.

Interferencia de razones subconscientes estos son motivados por el deseo inconsciente del calificador por atraer y obtener la popularidad de sus evaluados, muchos evaluadores prefieren tener posiciones benévolas para evitar conflictos con sus colaboradores.

### **1.8 Objetivos de la evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, y en caso de ser necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensar nmjlos, jugando esta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.”(6:sp)

Tiene por objetivo la utilización de herramientas de evaluación para establecer normativas y medir el desempeño laboral de los colaboradores, permite también la estructuración de escalas salariales, asimismo que el jefe inmediato valide el rendimiento del personal a su cargo y motive el dialogo acerca de los aspectos a mejorar por el colaborador y a su vez permita desarrollar planes de capacitación

y desarrollo. En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- a) El mejoramiento del desempeño laboral
- b) Reajustar las remuneraciones
- c) Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- d) La rotación y promoción de colaboradores
- e) Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores
- f) La desvinculación de los colaboradores

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

“Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo las debilidades y fortalezas del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de una base racional y equitativa para recompensar el desempeño.” (6:sp)

“Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.”(6:sp)

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto a su desempeño para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas, las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y en muchas ocasiones despido a los empleados.
- Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto a su desempeño.

## **1.10 Factores utilizados en la evaluación del desempeño**

Existen diversos factores que deben tomarse en cuenta para la evaluación del desempeño laboral de los colaboradores, a continuación se mencionan los siguientes factores:

### **1.10.1 Calidad en el trabajo**

Este factor evalúa la exactitud, formalidad, utilidad y claridad de las actividades encomendadas al puesto de trabajo. Es aquel que proporciona un trabajo de alta calidad.

### **1.10.2 Cantidad de trabajo**

“Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razonablemente en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.”(6:sp)

### **1.10.3 Conocimiento del puesto**

Es el grado de conocimiento y comprensión de las funciones del trabajo, comprende los conceptos, técnicas, principios, requisitos, políticas, necesarios para la realización de las tareas. Dicho conocimiento deberá ser innovado conforme a las actualizaciones del mercado, reglamentos y legislación que aplique al puesto.

### **1.10.4 Iniciativa**

Es una acción que manifiesta originalidad, oportuna intervención a los problemas y situaciones del puesto. Es generar nuevas ideas que contribuyan con el desarrollo de las actividades.

### **1.10.5 Planificación**

“Programa las órdenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Y colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo. Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.”(6:sp)

### **1.10.6 Control de costos**

“Controla los costos y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costos, etc.”(6:sp)

### **1.10.7 Relaciones con los compañeros**

Las relaciones con los compañeros de trabajo brindan asistencia y consejo a los compañeros de equipo y proyectos de equipo. Suministra y apoya con información en el momento necesario. Y mantiene retroalimentación a sus compañeros en relación a las tares y resultados.

#### **1.10.8 Relaciones con el supervisor**

Mantiene al jefe inmediato o supervisor el avance de los proyectos y de los distintos problemas o inconvenientes que puedan plantearse. Traslada esta información en forma oportuna. Y cumple con las instrucciones del jefe inmediato.

#### **1.10.9 Relaciones con el público**

“Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos. Lleva de manera ética el negocio de la empresa.”(6:sp)

#### **1.10.10 Dirección y desarrollo de los subordinados**

“Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.”(6:sp)

#### **1.10.11 Responsabilidades**

“En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva. Colabora con otros armoniosamente sin consideración a la raza, religión, origen nacional, sexo, edad o minusvalías. Trata de lograr los objetivos de igualdad de oportunidades en el empleo y del programa de acción positiva en la empresa y de cumplir con sus calendarios. Trata activamente de mejorar los objetivos de carrera de minorías y mujeres.”(6:sp)

### **1.11 Métodos de evaluación del desempeño**

“Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal. Es muy común desdoblar esos sistemas de evaluación en personal de dirección y gerencia (predominio de la visión estratégica), trabajadores por meses (predominio de la visión táctica) y trabajadores por horas (predominio de la visión operacional).”(1:204)

Los métodos de evaluación que se basan en el desempeño pasado, comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario.

Los distintos métodos de evaluación del desempeño laboral deben ser cuidadosamente evaluados para su aplicación en cada organización y ser ajustados a las necesidades administrativas y organizacionales de la compañía, esta actividad deberá ser especialmente desarrollada en empresas de seguridad para que la elección del método adecuado según las complejidades antes mencionadas de estas organizaciones, en las cuales el capital humano es la base fundamental de los servicios que ofrecen.

### **1.11.1 Método de evaluación de campo**

Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación del desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación y los gerentes para que en conjunto, evalúen el desempeño de los respectivos empleados, de ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.

La utilización de este método fue evaluado en la empresa objeto el cual ha sido considerado no aplicable a razón de basarse en funciones staff teniendo la necesidad de contratar a un especialista en evaluación generando un costo elevado para la empresa objeto de estudio.

### **1.11.2 Método de evaluación de 360 grados**

En el sistema de evaluación de trescientos sesenta grados se incluye a personas de todo el entorno de trabajo del trabajador, es decir: jefes, colegas, clientes externos, proveedores y otros.

La información del grupo de evaluación es considerada así mucho más rica, e interesante ya que puede evaluarse desde varios ángulos al trabajador, y evitar posibles subjetividades, sesgos o prejuicios del evaluador, como sería en el caso tradicional (de arriba abajo). Además, las sugerencias dadas por todos los miembros del entorno en el que trabaja el empleado pueden ser verdaderos

aportes, para mejorar el desempeño de la persona y orientar su carrera profesional.

Este sistema exige que el evaluado tenga una mentalidad amplia y receptiva, así como entrenamiento previo a los evaluadores, entre otros aspectos importantes para que funcione sin herir susceptibilidades.

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el desempeño del personal.
- Medir las competencias.
- Diseñar programas de desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria, para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- a) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- b) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- c) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.
- d) El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360 grados es el desarrollo de las personas.

La evaluación de 360 grados será una herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

El método de evaluación del desempeño de 360 grados es uno de los métodos más complejos en su utilización, por lo que no se considera adecuada su aplicación en Wackenhut de Guatemala, S.A. ya que por ser la primera vez que emplearan un sistema de evaluación es importante la elección de un método menos complejo.

### **1.11.3 Método de los incidentes críticos**

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño demasiado positivo (éxito) o demasiado negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales. Se aproxima a la técnica de administración por excepciones utilizada por Taylor a comienzos del siglo XX cada factor de evaluación de desempeño se transforma en incidente crítico o excepcional, para evaluar las fortalezas y debilidades de cada empleado.”(1:208)

La evaluación del desempeño laboral es una herramienta de vital importancia en toda organización, el método de incidentes críticos permite identificar o clasificar a los colaboradores de acuerdo a la incidencia positiva o negativa en sus atribuciones y actividades diarias.

La implementación del método de incidentes críticos en la empresa Wackenhut de Guatemala, S.A. no se considera adecuada de acuerdo a la cultura organizacional de la compañía ya que por la naturaleza de la empresa la incidencia crítica positiva o negativa es de compleja identificación.

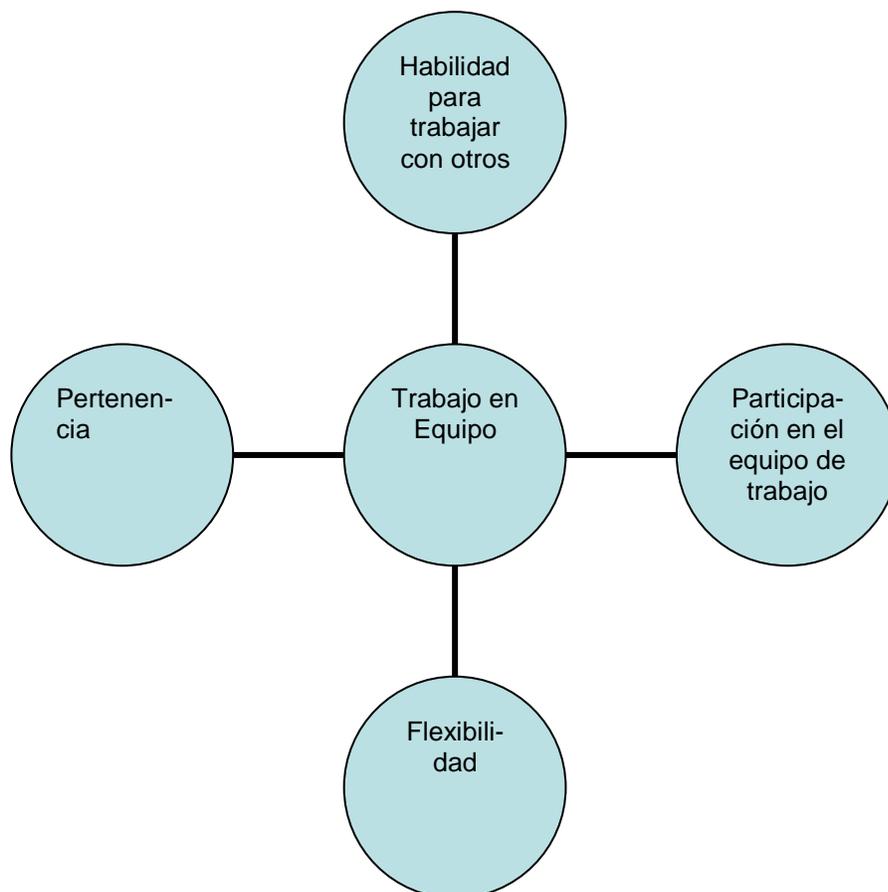
#### **1.11.4 Método de escalas gráficas**

“Es un 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 del desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados, el primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados, los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización. En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan. De este modo, si una organización elige el conocimiento del cargo como factor de evaluación esta señalando a todos los empleados la importancia y el realce que da este aspecto. El numero de factores de evaluación varia conforme a los intereses de cada organización. El número de factores de evaluación varía conforme a los intereses de cada organización.”(1:205)

Para comprender de mejor forma el método de escalas Gráficas se presenta la siguiente Gráfica:

Gráfica 2

Distribución de factores de evaluación



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto2.html>

#### 1.11.4.1 Ventajas método de escalas gráficas

- Permite a los evaluadores contar con un método de fácil comprensión e implementación.

- Facilita tener una visión amplia de los factores de evaluación, es decir de las características o factores más importantes en la compañía, de los cuales se desea conocer la situación de cada colaborador.
- No conlleva mucho trabajo por parte del ejecutor o evaluador en los registros de la evaluación.
- Permite involucrar a todos los colaboradores de la organización en el método.
- Posee flexibilidad para cada jefe inmediato para que cada uno determine la ponderación de los factores que son de mayor relevancia en el departamento.

#### **1.11.4.2 Desventajas método de escalas gráficas**

- No posee flexibilidad para el evaluador y por ello debe ajustarse al instrumento y no esté al colaborador.
- Está sujeto a interferencias personas de los evaluadores en donde se pueden observar factor emocionales y personales, podrían considerar a un trabajador excelente en todos los factores o a considerar a todos los colaboradores como mediocres o débiles en todos los aspectos.
- Tiende a crear rutina y generalizar los resultados de las evaluaciones

Este método de evaluación del desempeño laboral es el método más utilizado y divulgado debido a la practicidad de su uso, pero su implementación exige ser cuidadoso para evitar subjetividad y prejuicios hacia los colaboradores por el evaluador, ya que estos podrían causar desviaciones en los resultados.

Las principales características de este método son:

- ✓ Evalúa el desempeño de las personas a través de factores ya definidos.
- ✓ Para su utilización se utiliza en formato de doble entrada, en el cual en las filas se describen los factores y en las columnas los grados de cada uno.
- ✓ Se deben definir de forma clara, simple, sencilla y objetiva para evitar cualquier distorsión.
- ✓ Los factores son definidos desde los más débiles o insatisfactorios hasta los óptimos o fortalecidos.

Este método es utilizado para evaluar de forma individual el desempeño de los colaboradores, y dentro de sus etapas se considera importante el proceso de entrega de los resultados obtenidos en las distintas evaluaciones, para realizar esto es necesaria una entrevista de entrega de resultados entre el jefe inmediato y el colaborador evaluado. En la cual se debe considerar

- ✧ Preparar la entrevista con anticipación: para tener una adecuada entrevista es importante que esta no se observe como algo no planificado, por lo que el jefe inmediato debe considerar tener toda la información necesaria del colaborador, elaborar una lista con los aspectos claves a tratar en la entrevista y establecer un plan de realización.
  
- ✧ Tener un contacto inicial: el estrechar la mano, dar un saludo amable, una palmada en la espalda le generará al trabajador un mejor ambiente durante la entrevista.
  
- ✧ Crear un clima favorable y tranquilo: iniciar la entrevista comentando un tema no relacionado con el desempeño del colaborador entre ellos se pueden utilizar el clima, deporte, algún acontecimiento importante a nivel nacional o internacional, etc. Con el objetivo de generar confianza y tranquilidad.
  
- ✧ Iniciar con una frase positiva: es importante que el colaborador no se sienta señalado durante la entrevista, por lo que iniciar con una frase positiva creará un clima agradable.
  
- ✧ Realizar la entrevista: durante el proceso de la entrevista evitar preguntas cerradas donde la respuesta sería únicamente un sí o un no. El jefe inmediato debe comportarse con naturalidad sin nerviosismo y sin demostrar emociones a través de sus gestos, ser empático con el colaborador poniéndose en su lugar, no se deben sugerir preguntas ni respuestas.

- ✧ Buscar realizar convenios de mejora con el colaborador: nunca se debe acabar la entrevista sin haber llegado a acuerdos sobre lo que ha sucedido pero principalmente sus compromisos a futuro.
  
- ✧ Hacer un cierre de la entrevista: el jefe inmediato debe agradecerle a su colaborador y concretar fecha de próxima reunión.

Dentro de las principales distorsiones de este método podemos mencionar:

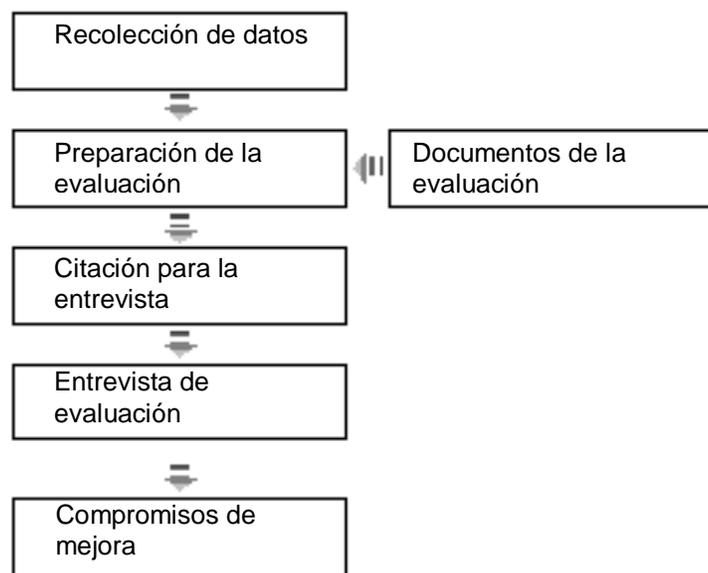
- Efecto de halo: tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor positivo a todos los aspectos evaluados de la persona.
  
- Tendencia central: tendencia a medir al evaluado en el punto medio de la escala, evitando así definir niveles altos o bajos.
  
- Polarización negativa o positiva: tendencia a focalizar la evaluación hacia la parte alta o baja de la evaluación, esto se entiende cuando el jefe inmediato o calificador es demasiado severo o blando con el evaluado.
  
- Contraste: esta es la tendencia a evaluar realizando comparaciones con otros colaboradores en forma favorable o desfavorable.
  
- Primera impresión: evaluar con base a un juicio inicial y el evaluador tiende a ignorar o distorsionar la información posterior, de forma de confirmar su primera impresión.

- Semejanza: esta distorsión puede generarse cuando el calificador tiende a otorgar mayores calificaciones a aquellos evaluados con mayor semejanza a si mismo.

A continuación se puede observar la gráfica del proceso de entrevista de presentación de resultados

Gráfica 3

Proceso de entrevista y presentación de resultados



Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/MANUALevaluaci%C3%B3nDESEMPE%C3%91O.htm>

De acuerdo al estudio realizado el método de escalas gráficas es el que se adapta de manera adecuada a las necesidades de la empresa objeto de estudio

ya que este es un método práctico y de fácil aplicación, que permitirá a Wackenhut de Guatemala ir adquiriendo experiencia en la evaluación del desempeño laboral de sus colaboradores.

## CAPÍTULO II

Situación actual de la empresa Wackenhut de Guatemala, S.A. en relación a la evaluación del desempeño en el área administrativa

A continuación se presentan los resultados del estudio documental y de campo utilizando instrumentos de recolección de datos tales como entrevistas, encuestas y otros. Realizado a la empresa de seguridad Wackenhut de Guatemala, S.A. para analizar y identificar las causas a la problemática que actualmente enfrenta como quejas constantes de los clientes, incumplimiento en obligaciones con entidades nacionales, pago de multas por problemática de actividades no realizadas de forma adecuada y su vinculación con la no utilización de un sistema de evaluación del desempeño laboral.

G4S Wackenhut de Guatemala, S.A. es una empresa líder a nivel mundial en la prestación de servicios integrales de seguridad, entre ellos se pueden mencionar, la seguridad física, ésta incluye: oficiales de seguridad, custodia de patrullas y contenedores, seguridad ejecutiva, servicios de investigación, entre otros. Tiene como misión “satisfacer día a día las necesidades de seguridad de nuestros clientes con lealtad, compromiso y calidad.” (8:7)

G4S Wackenhut de Guatemala, S.A. inicia operaciones en el año de 1,980 con dos oficiales de seguridad, actualmente cuenta con 5,500 empleados conformados por personal operativo y administrativo.

A nivel operativo tiene más de 100 puestos, y a nivel administrativo tiene 45 puestos ocupados por 95 personas. A razón de que G4S Wackenhut de

Guatemala, S.A. ha crecido en el área operativa se ha visto la necesidad de incrementar su personal en el área administrativa.

Actualmente enfrenta dificultades para lograr determinar si su personal administrativo realiza de forma adecuada las funciones asignadas a su puesto, por lo que enfrenta la problemática de constantes quejas de los clientes sobre el personal que les atiende y la solución de los problemas con su servicio. Pago de multas por inadecuadas aplicaciones en el cumplimiento de las responsabilidades fiscales, legales y financieras. Incumplimiento con requerimientos documentales propios de la naturaleza del negocio con entidades del estado como el Ministerio de Trabajo, Ministerio de Gobernación, Dirección General de Armas y Municiones, etc.

Falta de supervisión que permita el reconocimiento al personal por una adecuada realización de funciones, así como compromisos de mejora en el rendimiento laboral, rotación de personal en el área administrativa, influenciada por problemas de bajo nivel de desempeño no comprobado. Sanciones monetarias establecidas por los clientes en los cobros mensuales por el incumplimiento en los convenios de cobertura establecidos en los contratos de servicios. Desperdicio de recursos por inapropiada aplicación de procedimientos o por la re-elaboración de procesos a causa de errores cometidos.

Para G4S Wackenhut de Guatemala, S.A. Resultó ser importante y un aporte positivo el establecimiento un procedimiento de evaluación del desempeño para el personal administrativo ya que permitió medir cuán efectiva y eficiente está siendo la labor de sus empleados en el logro de los objetivos y por ende en el logro de la misión organizacional. Y permitió verificar el avance en el desarrollo

de sus colaboradores así como problemas que requieren acciones de mejora inmediatas que den solución a la problemática planteada.

En la empresa Wackenhut de Guatemala, S.A. existen diversos reclamos de parte de sus clientes respecto a la atención brindada por el personal, tiene mensualmente sanciones monetarias por parte de los clientes por incumplimiento en las coberturas de los servicios ofrecidos, multas por el inadecuado cumplimiento de responsabilidades fiscales, legales y financieras a causa de errores en los procedimientos requeridos por las diversas instituciones (superintendencia de administración tributaria, ministerio de trabajo, ministerio de gobernación, etc.) existe desperdicio de recursos por la inadecuada realización de los procesos y esto conlleva repetir actividades, rotación del personal en el área administrativa debido a bajo rendimiento del personal no comprobado, falta de supervisión por parte de los jefes inmediatos la cual no permite reconocer el buen desempeño de los colaboradores ni crear compromisos de mejora, falta de cumplimiento a requerimientos realizados por autoridades propias de la naturaleza del negocio. La asociación de todos los factores antes mencionados afectan de manera directa los indicadores requeridos en el negocio.

## **2.1 Metodología**

Para La realización de la investigación documental realizada en Wackenhut de Guatemala, S.A. se realizaron diversos instrumentos para conocer la situación actual de la misma tales como: observación, durante la visita realizada a las instalaciones de la empresa se visitó el departamento de recursos humanos el cual se encuentra dividido en cinco áreas las cuales son: selección de personal, capacitación, recursos humanos, nomina y salud ocupacional.

El departamento de recursos humanos es el encargado de realizar los procesos de personal tales como (proyectos de retención y motivación, entre otros) este departamento es el responsable de la implementación del sistema con los colaboradores de la empresa.

A través de la observación directa se revisó el archivo físico y digital de las descripciones de puesto y la validación de la estructura organizacional. Asimismo se constató la inexistencia de herramientas formales de evaluación del desempeño laboral.

A través del método de la entrevista se logró obtener información de parte del gerente de recursos humanos sobre su percepción, experiencia y conocer sus necesidades sobre la implementación de un método de evaluación del desempeño. También se conversó con los integrantes del departamento de recursos humanos, quienes no poseen experiencia en evaluación del desempeño laboral, pero se mostraron entusiastas y con interés de conocer el sistema.

Asimismo se elaboraron dos instrumentos de investigación, uno para gerentes y jefes y el otro para personal operativo administrativo (secretarias, asistentes, etc.) para el diseño de los instrumentos se realizó un plan piloto para validar la adecuada realización de los mismos este se realizó con personas con puestos similares y en algunos casos iguales a los que se realizaron en Wackenhut de Guatemala, S.A. para ello se contó con personal externo ajeno a la empresa objeto de estudio quienes contaban con experiencia en evaluación del desempeño y fueron corregidos los instrumentos acorde a las sugerencias planteadas.

La muestra realizada en la empresa objeto de estudio fue de 71 encuestas que representan el 75% de la población, siendo esta de 95 colaboradores que integran el área objeto de estudio.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

Wackenhut de Guatemala, S.A. fue creada en el año de 1,980 a través de la visión de la familia Arzú Alejos, inicio sus servicios con dos oficiales de seguridad siendo su primer cliente laboratorios Merck quien actualmente sigue siendo uno de sus principales clientes, Wackenhut de Guatemala, S.A. ha experimentado dos experiencias de fusión a nivel internacional y una absorción a nivel nacional.

La primera experiencia de consolidación internacional fue en el año 2,000 al fusionarse con Falck Company convirtiéndose en Group Falck Company cambiando su logo a nivel nacional e internacional.

La segunda fusión se realiza en el año 2005 al fusionarse con la compañía Securicorp transformándose en lo que actualmente es conocido a nivel mundial como Group Four Securicorp (G4S) y forman una colosal empresa de seguridad.

A nivel internacional G4S cuenta con presencia en los cinco continentes prestando servicios de seguridad en más de 125 países a nivel mundial, generando empleo a más de 550,000 personas, G4S es el segundo empleador más grande del mundo, superado únicamente por Walmart.

A nivel nacional Wackenhut no ha cambiado su razón social desde el momento de su fundación, en el año 2006 Wackenhut realiza una absorción al adquirir el

estado de fuerza de la empresa israelí de seguridad Grupo SIS adquiere más de 1,700 trabajadores y la cartera de clientes, a lo que actualmente son 5,500 empleados. Siendo la empresa de seguridad con mayor número de empleados a nivel nacional.

- Primer Logo Wackenhut



Fuente: texto escrito material de inducción, Wackenhut de Guatemala, S.A. 2008 página 3

- Cambio de logo primera consolidación



Fuente: texto escrito material de inducción, Wackenhut de Guatemala, S.A. 2008 página 3

- Cambio de logo segunda consolidación



Fuente: texto escrito material de inducción, Wackenhut de Guatemala, S.A. 2008 página 3

A continuación se detallan los países latinoamericanos en los que opera G4S.

Presencia en Latinoamérica: Argentina, Barbados, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Republica Dominicana, Ecuador, El Salvador, Grenada, Guatemala, Honduras,

Jamaica, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Santa Lucía, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Mapa 1

Presencia de G4S en Latinoamérica



Fuente: <http://www.g4s.com/en/Who%20we%20are/Where%20we%20operate/#>

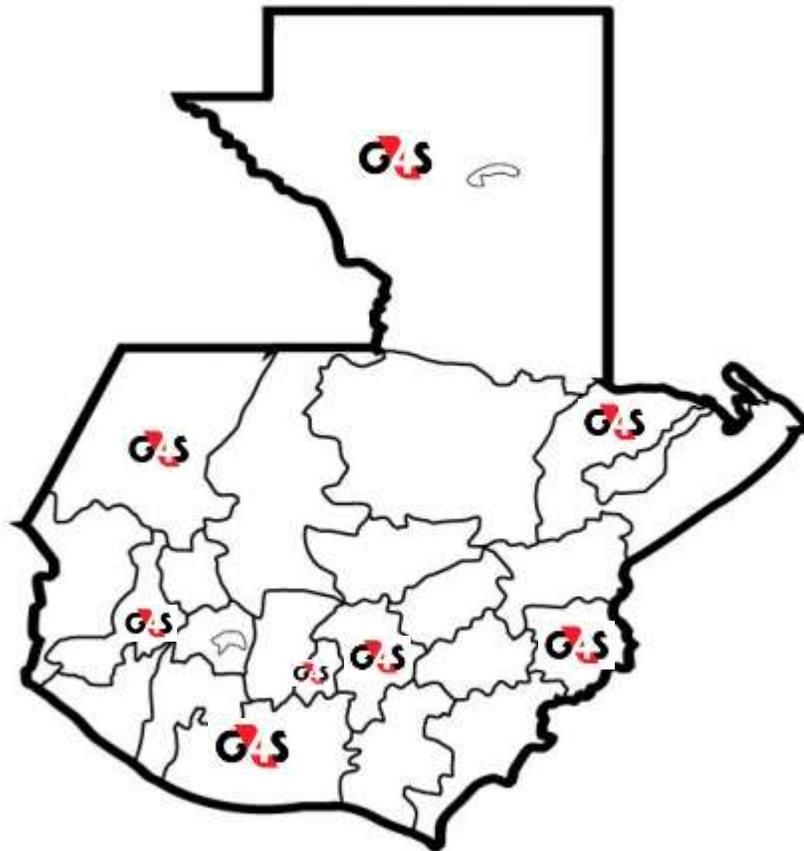
Wackenhut de Guatemala, S.A. cuenta con sedes a nivel nacional en departamentos claves del interior del país las cuales le permiten tener amplia cobertura en todo el territorio nacional. A continuación se detallan los departamentos que cuentan con sede regional de Wackenhut Guatemala, s.a.

- Petén
- Puerto Barrios
- Chiquimula
- Escuintla
- Antigua Guatemala

- Quetzaltenango
- Huehuetenango
- Ciudad Capital

Mapa 2

Sedes regionales de Wackenhut de Guatemala, S.A.



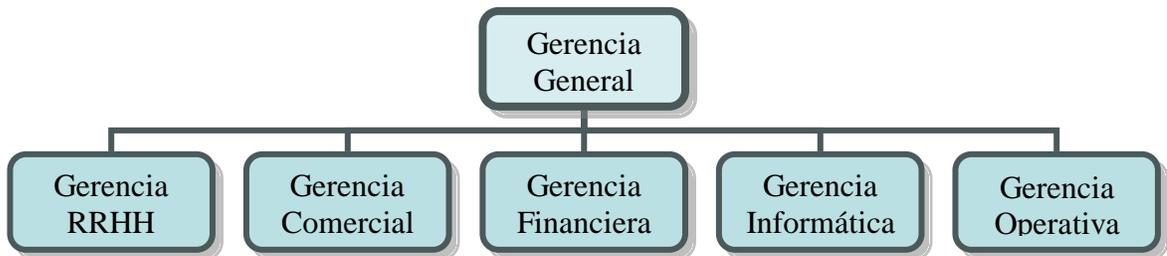
Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida en documentos Wackenhut de Guatemala, S.A.

### 2.3 Estructura de la empresa

A continuación se describe la estructura organizacional a nivel general de Wackenhut de Guatemala, S.A.

Gráfica 4

Estructura Organizacional Wackenhut de Guatemala, S.A.



Fuente: texto escrito material de inducción, Wackenhut de Guatemala, S.A. 2008 página 14

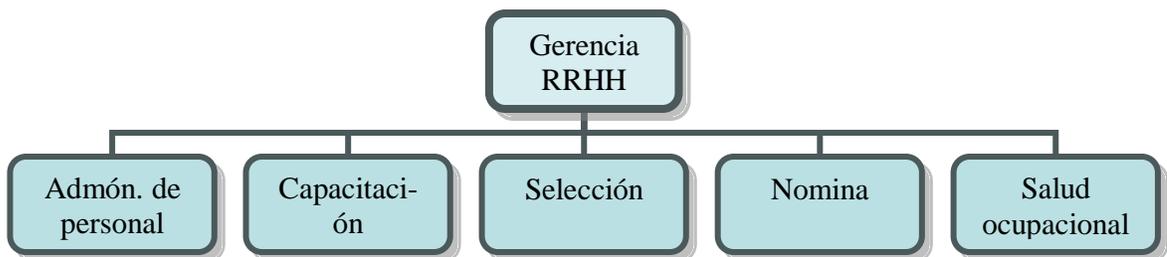
### 2.3.1 Estructura del área de recursos humanos

A continuación se muestra la estructura organizacional del departamento de recursos humanos de Wackenhut de Guatemala, S.A.

Gráfica 5

Estructura organizacional departamento de recursos humanos

Wackenhut de Guatemala, S.A.



Fuente: elaboración propia con base en información proporcionada por Wackenhut de Guatemala, S.A.

### **2.3.1.1 Departamento de administración de personal**

Es el encargado de toda la gestión de personal dentro de la compañía, es quien realiza los procesos de inducción e integración de un nuevo elemento dentro de la compañía, el proceso de inducción conlleva el seguimiento de la asignación de los recursos y el acompañamiento en el proceso de adaptación del nuevo colaborador a la empresa. Asimismo este departamento es el que desarrolla los programas de reconocimiento, motivación y retención de la compañía, administra todos los beneficios de la compañía tales como: seguros, asignación de combustible, celulares, etc.

Administración de personal son los encargados del desarrollo de los programas de responsabilidad social de la compañía. Así como el proveer todas las acciones de personal (certificados del IGSS, constancias de trabajo, trámite de IRTRA, etc.)

Asimismo este departamento es el encargado del cumplimiento de todas las políticas nacionales e internacionales en relación a recursos humanos tales como: horarios de ingreso, utilización de uniforme, cumplimiento a procedimientos internos establecidos en relación a los colaboradores, etc.

### **2.3.1.2 Departamento de reclutamiento y selección**

El departamento de reclutamiento y selección es el encargado de proveer a la empresa el personal adecuado al perfil solicitado para el correcto funcionamiento de la compañía. El departamento de reclutamiento utiliza diversas fuentes de reclutamiento orientado hacia el puesto que se recluta tales como: reclutadores regionales, anuncios en prensa, anuncios en radio e internet, enfocándose al reclutamiento masivo operativo.

El proceso de selección garantiza la fidelidad de los candidatos que se aplican a las diversas posiciones en la compañía.

Asimismo son los encargados de realizar el proceso de contratación de la elaboración y firma de los respectivos documentos para formalizar la relación del trabajador con la empresa.

### **2.3.1.3 Departamento de capacitación**

Este departamento es el encargado del entrenamiento tanto de los nuevos colaboradores a nivel operativo como del seguimiento al personal antiguo de la compañía estableciéndose programas de capacitación orientados al puesto de cada colaborador y ramificándose según la actividad económica que realiza el cliente al cual se le brindará el servicio ejemplo: bancario, comercial, ejecutivo, etc.

Capacitación es el departamento responsable por que todos los colaboradores de la compañía se encuentren en constante innovación con cada uno de los temas relacionados con la ejecución de sus funciones, y mantener actualizando los conocimientos del personal sobre las nuevas formas de actuar de los delincuentes.

### **2.3.1.4 Departamento de nomina**

El departamento de nomina es el encargado de todo el ingreso, procesamiento y análisis de la planilla de la empresa siendo su objetivo del pago a tiempo y exacto de todos los sueldos y salarios del personal.

Este departamento es el encargado de cumplir con las responsabilidades externas de la compañía en relación a los colaboradores como por ejemplo: pago de préstamos por medio de banco de los trabajadores, planillas del IGSS, etc.

#### **2.3.1.5 Departamento de salud ocupacional**

El departamento de salud ocupacional es el encargado de brindar seguridad organizacional, este departamento esta recientemente estructurado en la empresa. Su responsabilidad es velar por la salud y seguridad de todos los colaboradores de la empresa dentro de sus actividades podemos mencionar: la formación de las brigadas de rescate y primeros auxilios, encargado de señalización interna, simulacros de evacuación, provisión de medicamentos, jornadas de vacunación y desparasitación entre otras.

### **2.4 Filosofía Estratégica**

A continuación se describe la filosofía estratégica de, S.A. la visión organizacional es la misma a nivel mundial así como también los valores de la empresa

#### **2.4.1 Visión**

En Wackenhut de Guatemala, S.A. existe una visión a nivel mundial y esta es la utilizada en la empresa la cual se describe a continuación:

“Ser la organización global dominante en la prestación de servicios de seguridad a nivel mundial.”(8:4)

### **2.4.2 Misión**

La misión de la empresa es creada y aplicada únicamente para Wackenhut a nivel de país (Guatemala) la cual se presenta a continuación:

“Satisfacer día a día las necesidades de seguridad de nuestros clientes con lealtad compromiso y calidad.”(8:4)

### **2.4.3 Valores**

De igual forma como la visión de la empresa los valores son aplicados a nivel mundial en todas las empresas del grupo de G4S, los cuales se describen a continuación:

- a) “Foco en el cliente: La organización se centra en sus clientes interpretando las problemáticas que ellos enfrentan, los mercados en los que operan, y brindando servicios de la más alta calidad.”(8:4)
- b) “Expertise: somos expertos en soluciones de seguridad y sabemos que marca la diferencia para nuestros clientes.”(8:4)
- c) “Performance: a través del entendimiento de las necesidades de nuestros clientes, aplicando nuestro expertise y trabajando juntos para entregar siempre lo que prometemos, estamos preparados para lograr una performance superior resultados operativos para nuestros clientes y performance financiera para la organización y sus accionistas.”(8:4)

- d) “Integridad: la integridad es un principio fundamental de nuestra organización franqueza, honestidad y operar con los estándares éticos del grupo sostienen toda la organización.”(8:4)
  
- e) “La mejor gente: para atraer, emplear y desarrollar el mejor personal de la industria, usamos nuestro expertise en seguridad para desarrollar soluciones a las necesidades de nuestros clientes.”(8:4)
  
- f) “Trabajo en equipo y colaboración: trabajo en equipo y colaboración es el "pegamento" que une a toda la organización. Nuestra gente se esfuerza para crear la mejor organización y por brindar lo que prometemos a nuestros accionistas. Alcanzaremos nuestra visión sólo si trabajamos juntos. Compartiendo conocimientos y recursos generamos un desarrollo y mejoramiento continuo de la organización.”(8:4)

## **2.5 Descripción de cargos**

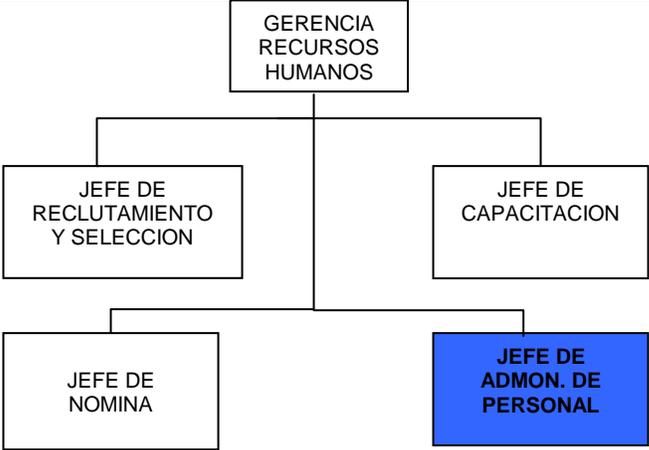
Wackenhut de Guatemala, S.A. cuenta actualmente con descripciones de cargos, pero dichas descripciones no se encuentran realizadas en la totalidad de los puestos, a nivel administrativo se cuenta con el 60% de estas, las descripciones de puestos se encuentran integradas por: estructura jerárquica, línea de mando, objetivo general y específicos, las funciones principales, indicadores de desempeño, perfil establecido y descripciones de niveles de competencias del puesto. A continuación se muestra la descripción actual de puesto utilizada en la empresa.

Formato 1

Descripción de cargo

	<b>ROLES Y PERFILES DEL PUESTO</b>	<b>CÓDIGO DE CARGO</b>	<b>5.5.5</b>	
		<b>CATEGORÍA</b>		

<b>CARGO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN</b>
JEFE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	09/05/08	09/05/2009
<b>DIVISIÓN</b>	<b>ÁREA</b>	<b>CENTRO DE COSTO</b>
WAGSA	RECURSOS HUMANOS	

<b>ORGANIGRAMA</b>	<b>LÍNEAS DE RELACIÓN</b>
	<b>GERENTE</b>
	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
	<b>COLATERALES O PARES</b>
	JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, JEFE DE CAPACITACION, JEFE DE NOMINA.
	<b>CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA</b>
	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS, ENCARGADA DE OFICINA DE ATENCION AL GUARDIA.

<b>OBJETIVO GENERAL (QUE Y PARA QUE)</b>	
<p>Proporcionar atención con calidad y personalizada al cliente interno operativo y administrativo, a través de controlar y dirigir un equipo de personas altamente calificadas en desarrollar procesos de inducción, administración, desvinculación y servicio en general al personal.</p>	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar porque se responda de manera correcta e inmediata a aquellas personas con solicitudes de documentación directa del área de personal</li> <li>• Crear y mantener la cultura de servicio y atención al cliente interno, en relación a contrataciones, inducción, bajas, seguimientos, etc.</li> <li>• Dirigir y supervisar un equipo especializado en atención al cliente interno para lograr un alto nivel de satisfacción.</li> <li>• Diseñar y realizar proyectos de retención</li> <li>• Desarrollar proyectos de RSE</li> <li>• Administración de los beneficios otorgados a los colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de Personal</li> <li>• Permanencia del personal</li> <li>• Implementación de proyectos</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilizarse por el cumplimiento de los distintos procesos y políticas del área de Administración de Personal.</li> <li>• Velar porque el personal de recién ingreso a la empresa sea adaptado e introducido (Onboarding), en el menor tiempo posible.</li> <li>• Verificar que el proceso de contrataciones a nivel operativo y administrativo cumpla los objetivos y las políticas de selección y registro adecuados.</li> <li>• Velar porque se mantengan actualizadas las pólizas de seguros de vida y médico-hospitalario, verificando que todo el personal se encuentre inscrito.</li> <li>• Verificar que todo el personal por planilla se inscriba al IGSS.</li> <li>• Dar seguimiento a todas las solicitudes realizadas por el cliente interno al área de personal.</li> <li>• Velar porque se atiendan correctamente casos de renunciaciones y bajas por cualquier motivo del personal.</li> <li>• Dar seguimiento a que todo personal que renuncie, llene la encuesta de salida para detectar áreas de oportunidad para la empresa.</li> <li>• Responsabilizarse porque el personal que se retira de la empresa lo haga en el menor tiempo posible y con satisfacción de haber pertenecido a la misma. (Offboarding)</li> <li>• Asistir a la Gerencia de Recursos Humanos en asignaciones específicas que requiera en relación a su departamento.</li> <li>• Realizar la ejecución semanal del Tablero de Control de Recursos Humanos (Altas, bajas, etc.)</li> <li>• Coordinar y ejecutar programas de capacitación y eventos especiales de beneficio y motivación al personal.</li> <li>• Generar los reportes del área y presentarlos a Gerencia de Recursos Humanos.</li> </ul>	

<b>PERFIL</b>				
<b>PERSONALIDAD</b> Alto nivel de Liderazgo, capacidad en Administración de personal, responsabilidad social, humanitario, comprometido, organizado, trabajo en equipo, proactivo, honesto, facilidad de palabra, empatía, capacidad de adaptación al cambio, capacidad de resolución de problemas, trabajo por objetivos.		<b>ACADÉMICO</b> Licenciatura en Recursos Humanos o carrera afín con Especialidad en Manejo De Personal.		
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b> Al menos 2 años de experiencia en manejo de personal y gestión de Recursos Humanos.				
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>1. COMPETENCIAS COGNITIVAS</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>PROMEDIO SUPERIOR</b>	<b>SUPERIOR</b>	<b>MUY SUPERIOR</b>
Inteligencia General		X		
Razonamiento Lógico		X		
Razonamiento Numérico		X		
Organización y Planificación			X	
Persuasión		X		
<b>2. COMPETENCIA EN EL ÁREA DE PERSONALIDAD</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>PROMEDIO SUPERIOR</b>	<b>SUPERIOR</b>	<b>MUY SUPERIOR</b>
Estabilidad Emocional			X	
Seguridad en sí mismo			X	
Control de impulsos			X	
Empatía			X	
Dinamismo			X	
Sociabilidad			X	
<b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>PROMEDIO SUPERIOR</b>	<b>SUPERIOR</b>	<b>MUY SUPERIOR</b>
Responsabilidad			X	
Orden			X	
Trabajo en equipo			X	
Trabajo Con base a resultados		X		
Tolerancia a la presión		X		
Adaptación a las normas			X	
Atención y Servicio al Cliente				X

La descripción de cargos utilizada en Wackenhut de Guatemala, S.A. se considera adecuada a las necesidades de la compañía con ciertas mejoras de deberán realizarse, el descriptor contiene una estructura establecida, la cual se encuentra identificada por códigos asignados para cada puesto, está determinada la línea de mando indicando quien es el mando superior al puesto

descrito, quienes son sus pares y quiénes son sus subalternos permitiendo de esta manera para los nuevos colaboradores identificar claramente su posición a nivel de estructura organizacional. Asimismo muestra esta estructura en forma gráfica identificada por un organigrama del área.

Están escritos el objetivo general y específicos de la posición de esta manera se identifica el qué, porqué, y para qué la compañía cuenta con esta posición, esta descripción de objetivos permite conocer claramente qué es lo que la organización espera que la persona que ocupe la posición descrita.

Están establecidos los indicadores del desempeño de la posición, así como las funciones principales del puesto, la descripción del perfil detallando los requerimientos de personalidad, nivel académico, experiencia laboral y la clasificación del nivel requerido de competencias divididas en tres ramas siendo estas: competencias cognoscitivas, competencias en el área de personalidad y competencias laborales.

Dentro del presente descriptor no se encuentran contempladas las responsabilidades que tendrá la posición tales como responsabilidad económica y manejo de información. También es importante que dentro del descriptor queden descritos los conocimientos necesarios para el desarrollo de las actividades el cual es conveniente adicionar a la actual descripción.

En cuanto a la redacción de las funciones no se encuentran redactadas en forma técnica indicando qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.

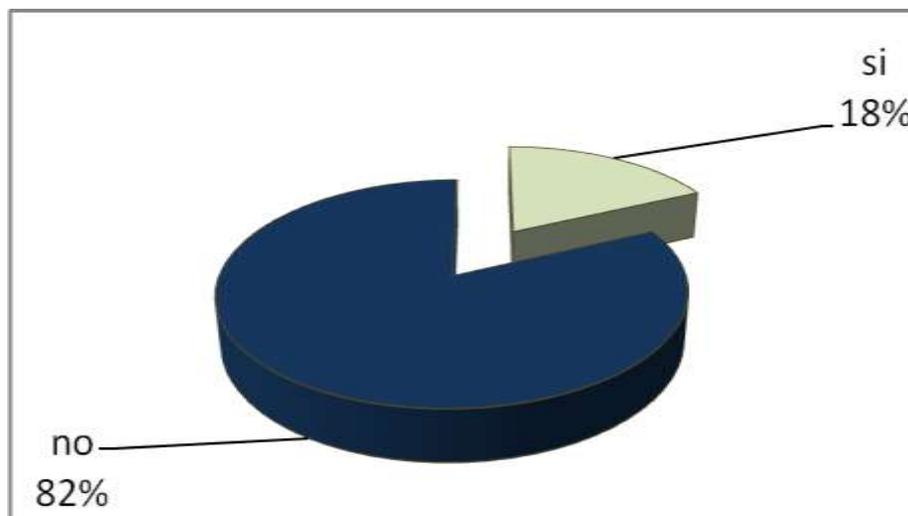
Asimismo en cuanto a la descripción del perfil se encuentra limitada en varios aspectos a definir, el perfil actual menciona: personalidad, educación y experiencia, cabría incluir estado civil, idiomas, domicilio, entre otros.

## 2.6 Proceso de evaluación del desempeño

De acuerdo a las entrevistas realizadas dentro de la empresa objeto de estudio se ha logrado determinar que actualmente no existe un proceso formal de evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, cada uno de los jefes posee sus propias percepciones del desempeño de sus colaboradores utilizando métodos empíricos para determinar la adecuada realización de las funciones del departamento. A continuación se mencionan los resultados obtenidos en relación a los conocimientos y experiencias adquiridos en el tema por parte de los mandos medios y personal operativo.

Gráfica 6

Experiencia en evaluación del desempeño de mandos medios



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Con base a la encuesta realizada a los mandos medios el 82% de los jefes y gerentes de área no han experimentado un proceso de evaluación del desempeño laboral en sus trabajos anteriores, el restante 18% posee experiencia en métodos de evaluación de factores y 360 grados, dentro de este el gerente de recursos humanos tiene la experiencia y conocimiento al haber desarrollado una evaluación en la empresa que laboraba con anterioridad y desarrollar evaluación 360 grados. La cual será de vital importancia para la implementación de la propuesta de solución.

La evaluación del desempeño es un tema desconocido y nuevo para la mayoría de los mandos medios del personal administrativo, esto a razón de que no ha sido prioridad para los directivos de la compañía el implementar dicho sistema.

La demostrada falta de conocimiento de los mandos medios sobre el desempeño de su personal, afecta de manera importante los procesos de los diversos departamentos, ya que el personal administrativo comete los mismos errores antes cometidos, generando gastos por la corrección y la repetición de los procesos ya realizados.

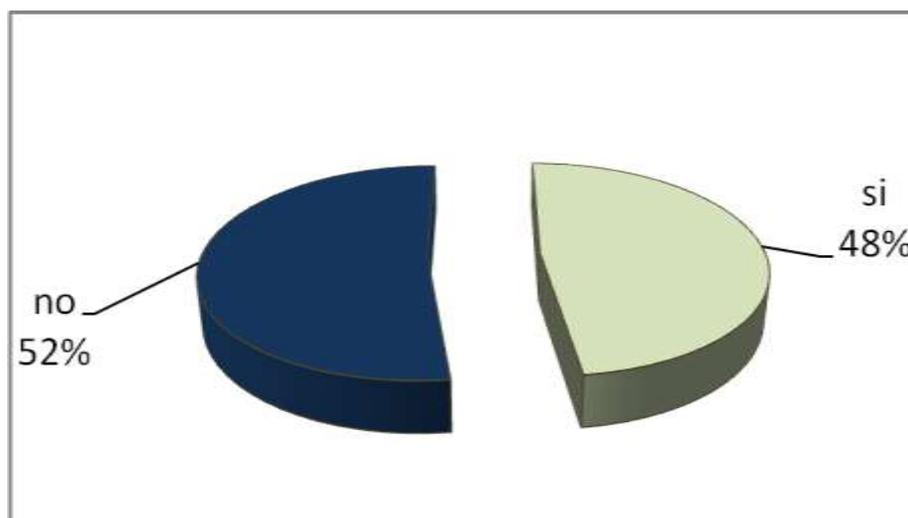
La mayoría de los jefes inmediatos consideran estar realizando en forma empírica una evaluación del desempeño pero según muestra la gráfica anterior ellos no poseen ni el conocimiento, ni la experiencia para realizarlo en ni siquiera en forma empíricamente correcta.

De acuerdo con esto durante el proceso de implementación de la propuesta de solución se deberá tomar en consideración que los mandos medios deberán pasar por un proceso de aprendizaje sobre los conceptos de la evaluación del

desempeño laboral, abordando desde los temas más básicos hasta llegar a los de mayor interés para la implementación en la empresa objeto de estudio.

Gráfica 7

Experiencia en evaluación del desempeño laboral nivel operativo



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

A nivel operativo administrativo el 52% del personal desconoce o ha experimentado un proceso de evaluación del desempeño y el 48% manifiesta tener conocimiento del mismo. De este 48% el 70% el conocimiento es únicamente teórico adquirido mediante documentos escritos del tema, pero no poseen la experiencia de haber sido parte de una evaluación.

Esto se traduce en que la mayoría del personal administrativo operativo no posee la experiencia de haber sido evaluado su desempeño laboral, a razón de esto existe una sobre confianza entre los colaboradores sobre la realización de los

procesos y la no identificación de los errores cometidos, generando una cultura de menor esfuerzo y conformismo sobre el desarrollo de sus actividades.

Asimismo se contempla que existirá entre los colaboradores una resistencia a ser evaluado su rendimiento laboral y debido a estos resultados se hace necesaria la implementación de una adecuada campaña de sensibilización para todo el personal, para dar a conocer la importancia del uso del sistema y no generar inestabilidad entre los colaboradores.

A continuación se muestran los resultados sobre la necesidad de los mandos medios de utilizar un sistema para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Al evaluar la necesidad de implementar un sistema de evaluación del desempeño laboral. El 100% de los mandos medios considera que existe necesidad en la empresa de contar con un sistema formal de evaluación del desempeño, ya que les permitirá evaluar a los subalternos, conocer cuál es su propio rendimiento y mejorarlo, facilitará observar de cerca los resultados de iniciativas o acciones orientando como se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo, permitirá medir la capacidad y ejecución del desempeño el cual permita obtener cambios positivos para la empresa, validar la adecuada realización de los procesos de selección de personal con el objetivo de contar con el personal adecuado, se podrán conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores.

A través de la identificación adecuada del rendimiento laboral de los colaboradores se podrán minimizar los problemas que enfrenta Wackenhut de Guatemala, S.A. como las quejas y multas generadas por los clientes por

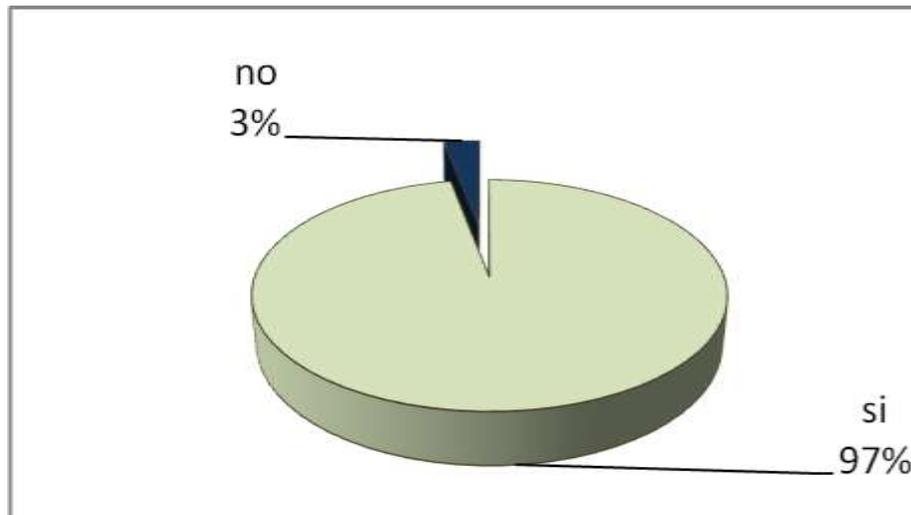
inadecuados montajes de los servicios que la empresa ofrece y ha convenido prestar, el incumplimiento de los compromisos adquiridos con autoridades nacionales.

En la actualidad al realizar un ejercicio para identificar la responsabilidad en una de las multas impuestas por uno de los clientes de la empresa cada una de las áreas identificó como responsable a otra área de la compañía, siendo esto así: del área de operaciones a el área comercial y de recursos humanos, del área comercial al área de operaciones y del área de recursos humanos al área de operaciones y área comercial, no obteniendo una identificación exacta del responsable.

La importancia de establecer un sistema formal de evaluación involucra también la resolución de los conflictos como el anteriormente descrito, ya que existen confrontaciones entre áreas para identificar a los supuestos responsables, llegando a un conflicto y malestar general entre todas las áreas de la empresa, no permitiendo desarrollar de forma correcta valores como trabajo en equipo e integración que la empresa posee.

Gráfica 8

Importancia de evaluar el desempeño laboral



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

El 97% del personal operativo administrativo responde afirmativamente a la importancia de medir el desempeño laboral ya que este podrá indicar mejora continua, fortalecer puntos débiles, validar la necesidad de ciertas herramientas, para conocer el rendimiento real, para garantizar que los procedimientos son los idóneos para el buen desempeño de las actividades, validar los canales de comunicación, la fijación de metas personales y la competencia sana para sobresalir.

El restante uno por ciento considera que no, a razón de que su trabajo lo maneja de la forma en la que su jefe lo ordena.

Según los resultados obtenidos se puede indicar que se tendrá escasa resistencia por parte del personal a evaluar al momento de implementar el sistema a proponer.

Actualmente el personal operativo administrativo considera importante la evaluación del desempeño laboral, aunque su visión está más orientada a la medición a otros departamentos y colaboradores que al propio. De esta manera según manifestaron “se podrán identificar los errores que otras áreas cometen y que afectan nuestro rendimiento como departamento”.

Bajo esta concepción se considera de vital importancia el desarrollo de la campaña de sensibilización antes de iniciar el proceso de evaluación del desempeño y la importancia de que todos los involucrados estén claros y entendidos sobre el procedimiento del mismo.

Los directivos de la empresa objeto de estudio consideran que la importancia de la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño laboral será para identificar si se cuenta con el personal adecuado para alcanzar las metas organizacionales, se espera que el personal sea más eficiente y por ende ser más productivos y rentables para los clientes. De acuerdo a la concepción de los directivos de la compañía el sistema de evaluación del desempeño le permitirá a la empresa:

- Analizar las áreas donde existe personal adicional, debido a que no se cuenta por el personal con las competencias necesarias para realizar la labor.

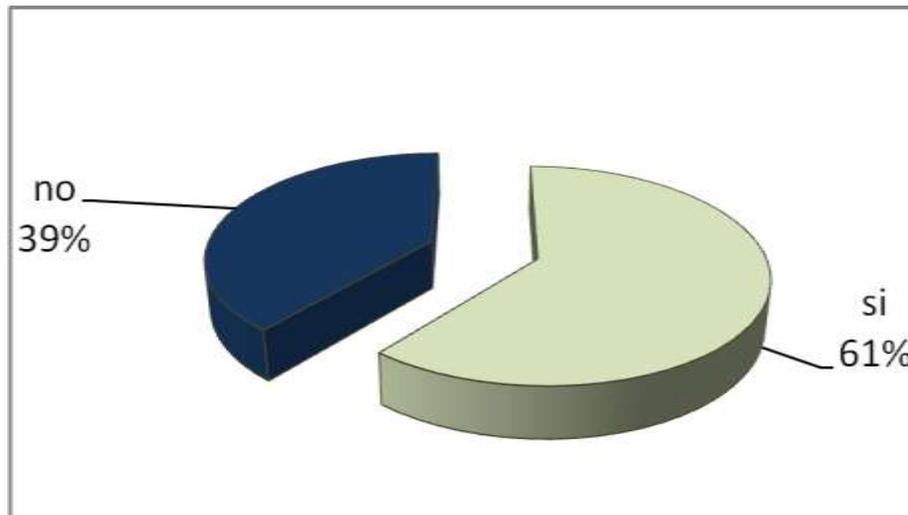
- Contar con personal adecuado, mejor pagado y más calificado.
- Mejorar la credibilidad de la empresa con el cliente por gestiones de los departamentos no realizados.
- Minimizar las penalizaciones con los clientes por no coberturas de servicio.
- Disminuir la insatisfacción del cliente por incumplimiento a los ofrecimientos realizados por falta de comunicación.
- Cobros no realizados que afectan de manera directa el flujo de efectivo de la empresa.
- Mejorar el cumplimiento con las entidades nacionales que requieren información de la operación de la compañía como por ejemplo: Ministerio Publico, Ministerio de Trabajo, Dirección General de Armas y Municiones, etc.

### **2.6.1 Ejecución de la evaluación del desempeño**

Como se ha mencionado con anterioridad no existe un sistema formal de evaluación a razón de esto la ejecución del desempeño laboral se realiza únicamente en forma empírica. A continuación se describen los resultados sobre las ejecuciones del sistema empírico.

Gráfica 9

Recibe felicitación por tareas excepcionales



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

El 61% del personal encuestado a nivel operativo administrativo manifiesta ser reconocido por la realización de tareas de forma excepcional, el 100% de los colaboradores que respondieron de forma afirmativa indican que el reconocimiento se realiza en forma verbal, a través de palabras motivacionales para seguir adelante, aunque preferirían que fuera de una manera más formal. El restante 39% indica no tener reconocimiento alguno.

En Wackenhut de Guatemala, S.A. no cuenta con reconocimiento a sus colaboradores por la realización actividades excepcionales, este problema existe en todas las áreas de la compañía y en todos los niveles de la empresa.

En la mayoría de las ocasiones el reconocimiento no proviene directamente de su jefe inmediato sino de los colaboradores involucrados en los procesos, como

jefes de otros departamentos o clientes quienes solicitan el reconocimiento para los colaboradores excepcionales. Y en algunos de los casos estos comentarios no son trasladados a los colaboradores.

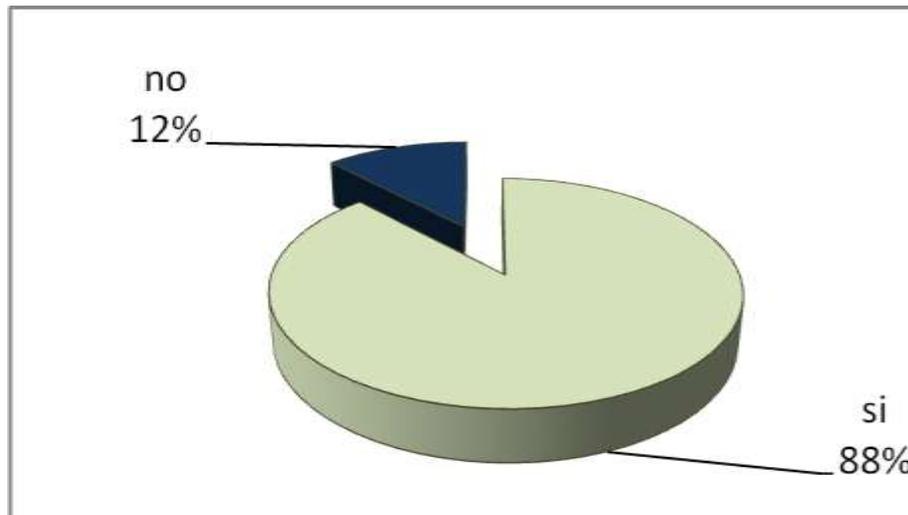
Al profundizar con los jefes inmediatos indicaron que siempre realizan reconocimiento para su personal por cualquier acción o actividad excepcional aunque los resultados de la encuesta demuestran claramente lo contrario.

Acá se puede identificar la existencia de un problema de percepción por cada una de las partes, ya que el jefe inmediato al realizar el reconocimiento verbal en algunos casos no lo está efectuando de manera idónea y el colaborador no identifica que está siendo reconocido por su actividad.

El no reconocimiento a las tareas excepcionales o al trabajo bien realizado por parte de los colaboradores, ha generado dentro de la compañía un ambiente de conformismo laboral en el cual cada quien realiza únicamente lo que le corresponde hacer y en algunos casos cuando brinda apoyo adicional únicamente lo hace por afinidad con otros compañeros de trabajo.

Gráfica 10

Es reprendido por errores cometidos



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

El 88% del personal operativo administrativo indica que es reprendido por parte de su jefe inmediato cuando es cometido algún error, manifestando ser de la siguiente forma: consejos para corregirlo, llamadas de atención verbal, con amenazas de despedir o descuentos monetarios, llamadas de atención por escrito, indicando los efectos que ocurren a causa del error cometido. El restante 12% manifiesta que su jefe inmediato únicamente hace un comentario del error e inmediatamente se corrige pero no es reprendido.

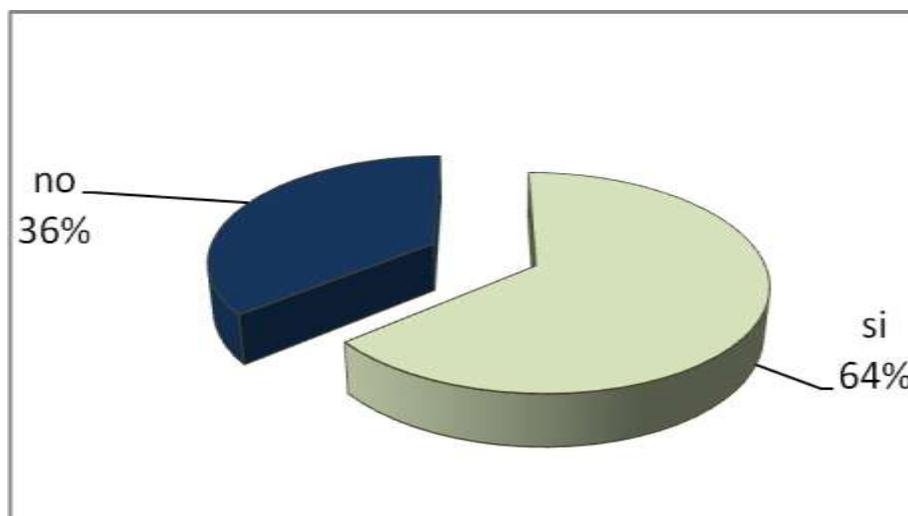
En la empresa objeto de estudio es claramente observado que existe una tendencia mayor a llamar la atención y reprender al personal operativo administrativo que ha reconocer su desempeño. Asimismo estas llamadas de atención no se realizan de forma adecuada, ya que en la mayoría de los casos se realiza cuando el jefe inmediato se encuentra molesto por el error cometido.

En algunas ocasiones el jefe inmediato primero reprende al personal, y luego indaga o investiga como sucedió el hecho infractor.

Esto ha generado un inadecuado ambiente laboral, creando conflictos entre áreas para lograr identificar a los responsables de los errores cometidos, reforzando la desmotivación del personal.

Gráfica 11

Conoce los indicadores de su desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

El 64% del personal encuestado manifiesta conocer cuáles son los indicadores de su desempeño laboral entre los cuales han mencionado: tiempos de entrega de las asignaciones, responsabilidad, esfuerzo, desempeño, lealtad, honradez, criterio propio, discreción, perspicacia, confiabilidad, perseverancia, capacitación, desarrollo, optimismo, deseos de aprendizaje, superación, facilidad de palabra, servicio al cliente y trabajo en equipo.

Con base a los resultados obtenidos se logra determinar que el personal no conoce los indicadores de su desempeño laboral, manifestando en sus encuestas factores únicamente subjetivos y cualitativos complicados de medir para determinar su adecuada ejecución. Será importante manifestar durante la campaña de sensibilización que la evaluación será realizada con valores cuantitativos y cualitativos.

Wackenhut de Guatemala, S.A. no tiene establecidos los estándares de desempeño de todo el personal operativo administrativo, únicamente los que aparecen en las descripciones de cargos que posee las cuales fueron realizadas para los puestos clave de la compañía.

Dichos estándares de desempeño se tienen únicamente en forma escrita, pero no existe implementación, seguimiento o evaluación de los mismos. Cada uno de los mandos medios y personal operativo administrativo tiene su propia percepción de sus estándares del desempeño. Incluso los que ya existen establecidos no son de conocimiento de todos los colaboradores.

### **2.6.2 Como se mide el desempeño de los colaboradores**

Actualmente Wackenhut de Guatemala, S.A. no mide el desempeño laboral de sus colaboradores, únicamente son manifestados por parte del jefe inmediato reconocimientos o reprensiones verbales hacia los colaboradores por su adecuada o inadecuada realización de funciones.

A continuación se analiza la información acerca de la relación que existe entre los mandos medios y el conocimiento del rendimiento laboral del personal a su cargo.

El 100% del personal de mandos medios indica conocer el rendimiento laboral de los colaboradores a su cargo, a través de los indicadores de cada área, las actividades que realizan y los objetivos planteados en cada actividad si son alcanzados o no. También a través de la retroalimentación que el personal les brinda sobre las inconvenientes surgidos en los procesos, esto debido a la constante comunicación, así mismo manifestaron conocer bien las áreas de ejecución y esto les permite evaluar la adecuada realización de las actividades, algunos jefes realizan un plan de trabajo conjuntamente con el personal a su cargo y lo evalúan en tiempos determinados y a través de él validan el cumplimiento del mismo.

La empresa objeto de estudio no cuenta actualmente con estándares formales de evaluación del desempeño laboral, cada uno de los jefes de área ha implementado su propio sistema de evaluación, algunos de ellos en forma cualitativa, complicados para su medición y poco comprobables.

Asimismo la mayoría de los indicadores que manifestaron estar utilizando los jefes inmediatos están enfocados a desempeño y buen funcionamiento del departamento en su totalidad como por ejemplo:

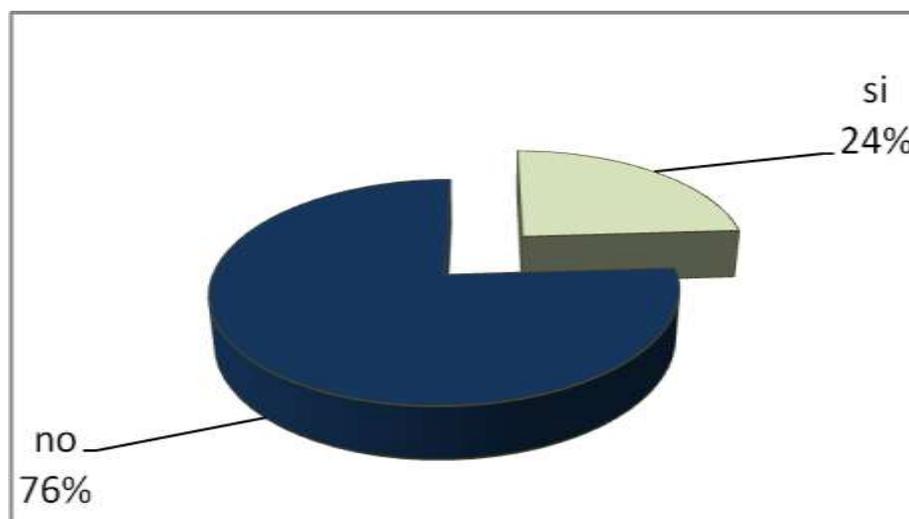
- Entrega de estados financieros a tiempo
- Montos de cobranza
- Satisfacción del cliente interno
- Satisfacción del cliente
- Rotación del personal

Los indicadores anteriormente mencionados son de utilidad para los resultados de la empresa, pero no permiten identificar el desempeño individual de cada uno de los colaboradores.

Esto ha generado en la compañía descontento entre los trabajadores ya que en muchas ocasiones consideran que son reprendidos sin causa justificada y que algunos compañeros son reconocidos sin merecerlo.

Gráfica 12

Conoce cuál es su desempeño laboral



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

En el personal operativo administrativo el 76% indica conocer cuál es su desempeño laboral indicando: que todos los días intentan dar lo mejor en el trabajo, porque se cumple con todos los requerimientos hechos por el jefe inmediato, a través de las normas y procedimientos establecidos en la ejecución

de las actividades, a través de una mejor atención y manejo de papelería, por el conocimiento de los objetivos del puesto de trabajo, cumplimiento de metas.

Según los comentarios realizados por los colaboradores encuestados cada uno posee diferente concepto de cómo es evaluado su desempeño y que cómo es considerado su desempeño laboral, generando esto incertidumbre y confusión entre jefes y subalternos sobre los verdaderos indicadores de desempeño.

Es importante que los mandos medios de una compañía conozcan cuáles son los indicadores de su desempeño y que estos sean analizados y reconocidos por los colaboradores.

Al consultar al jefe inmediato sobre los indicadores del desempeño de uno de los puestos de mandos medios, manifestó indicadores totalmente distintos a los que fueron reportados por la persona que ocupa esa posición, de igual forma sobre su rendimiento laboral, el jefe inmediato poseía una percepción distinta sobre el rendimiento del colaborador.

El no poseer indicadores claros del desempeño laboral ha generado una cultura de confusión dentro de la compañía objeto de estudio, ya que ningún colaborador conoce con certeza si su desempeño es adecuado o no. No conoce las fortalezas y debilidades de su rendimiento laboral, y esto a su vez no permite el adecuado desarrollo laboral y profesional de los colaboradores.

### **2.6.3 Instrumentos utilizados en la evaluación**

En Wackenhut de Guatemala, S.A. no existe ningún tipo de instrumento de evaluación del desempeño. Cada uno de los mandos medios utiliza los medios a su alcance para conocer el rendimiento de sus colaboradores. Entre estos se pueden mencionar:

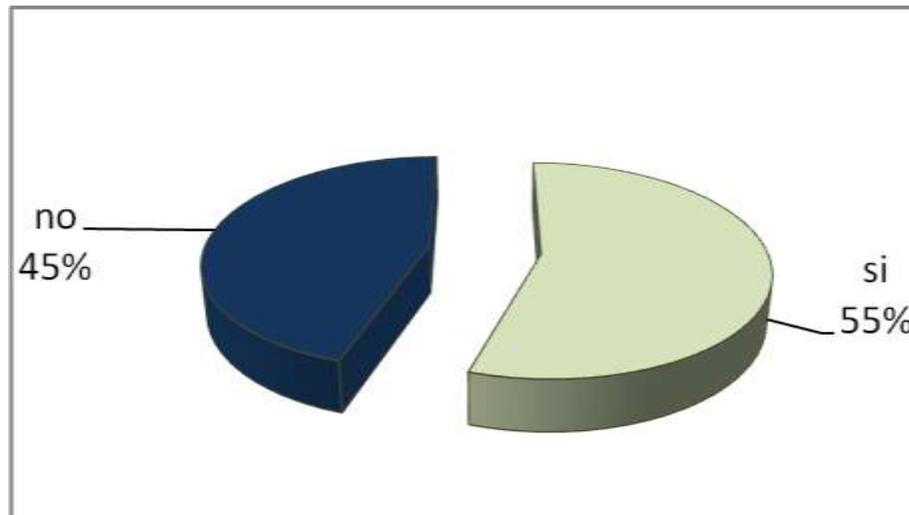
- Reportes que el personal entrega diariamente,
- Controles del área,
- Avances en los proyectos asignados,
- Nivel de quejas de otras áreas,
- Retroalimentación que el jefe inmediato brinda,
- Cumplimiento de cuotas para los vendedores,
- A través de los entregables,

### **2.6.4 Seguimiento de los resultados y actualización**

Actualmente no existe un seguimiento de resultados y actualización en Wackenhut de Guatemala, s.a. a consecuencia de no contar con un apropiado sistema, los mandos medios realizan llamadas de atención verbales por un desempeño inadecuado esperando un cambio positivo por parte del colaborador reprendido, pero no existe ningún tipo de seguimiento, así como margen de medición ideal, grado de avance, etc.

Gráfica 13

Realiza reuniones con su personal acerca del desempeño laboral



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Como resultado de la investigación realizada en la empresa objeto de estudio 45% del personal de mandos medios no realiza reuniones para analizar el desempeño laboral de sus colaboradores, el restante 55% las realiza de forma eventual o cuando ha sucedido un evento significativo en el área.

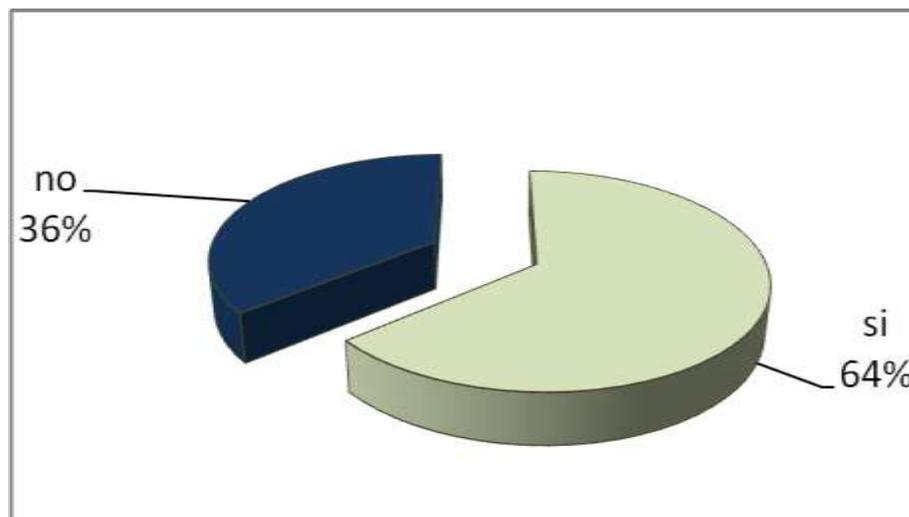
Las reuniones son realizadas para analizar los resultados del desempeño de los colaboradores, no específicamente para verificar su desempeño por ejemplo: cierres contables, corte de recaudación, etc.

Al entrevistar a los involucrados en las reuniones antes mencionadas comentan que la reunión tiene un enfoque únicamente hacia los objetivos organizacionales o del departamento. Asimismo la reunión se realiza en los lugares de trabajo, no son llevados a una oficina distinta, además de ser realizadas en forma grupal con todos los integrantes del departamento. De tal manera no queda documentado

en forma escrita los temas tratados en las reuniones y raras veces se le da seguimiento posterior.

Gráfica 14

Su jefe inmediato le brinda retroalimentación sobre su desempeño laboral  
(mandos medios)



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Los mandos medios manifestaron que un 64% si recibe retroalimentación de su jefe inmediato los cuales indican realizarse con base a las tareas asignadas, reportes, documentos de control, día a día según se van dando los proyectos y las necesidades, alentando a seguir adelante, cuando está molesto o feliz por una actividad.

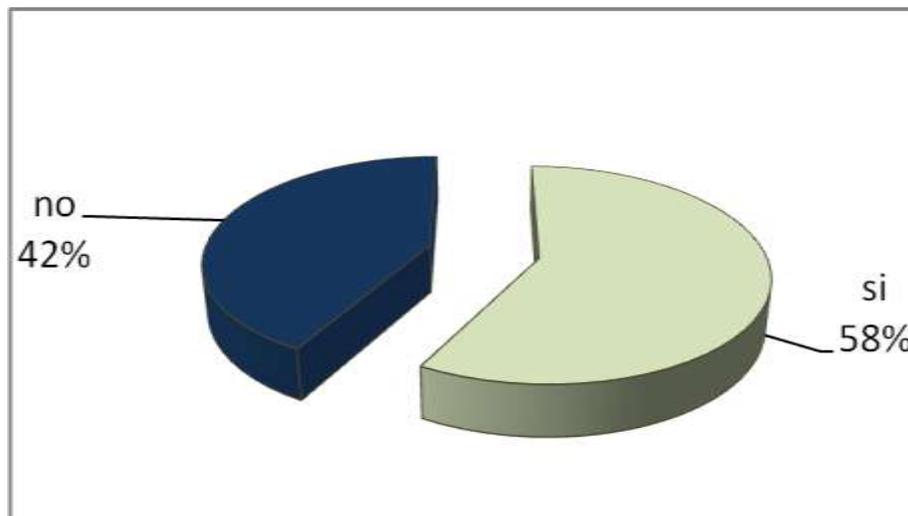
Asimismo toda la retroalimentación se realiza en forma verbal por lo que no existe documentación de que efectivamente se realicen estas actividades en la empresa, o que al colaborador se le haya solicitado una mejora en su rendimiento. El otro 36% de los mandos medios no recibe retroalimentación.

El fenómeno de no realizar retroalimentación entre su personal es un problema que se identifica en forma transversal en la compañía, trasladado de gerentes a jefes y de jefes a personal operativo. Al no recibir retroalimentación por parte de los jefes, tampoco lo realizan con su personal.

El nivel operativo administrativo manifestó lo siguiente:

Gráfica 15

Su jefe inmediato le brinda retroalimentación sobre su desempeño laboral (nivel operativo)



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

El nivel operativo administrativo indica que un 58% del personal recibe retroalimentación por parte de su jefe inmediato referente a su desempeño laboral siendo este de la siguiente forma: verbalmente por lo que se ha hecho bien, y lo que se ha hecho mal, lo cumplido y lo pendiente, verifica la realización de los procesos, brindado apoyo en lo que hace falta para mejorar en las actividades, organiza reuniones cada fin de mes recordando los errores cometidos y conversando sobre ellos para encontrar soluciones.

De acuerdo con la información proporcionada por el nivel operativo se puede discernir que el 58% que manifiesta que existe retroalimentación se refieren a los procesos y actividades del puesto, no específicamente al desempeño laboral de cada colaborador.

### **2.6.5 Análisis y discusión de resultados**

Wackenhut de Guatemala, S.A. es una empresa transnacional líder a nivel mundial en la provisión de servicios integrales de seguridad, a medida como se han incrementado los clientes de la compañía ha surgido la necesidad de evaluar el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa, actualmente Wackenhut de Guatemala, S.A. enfrenta problemática vinculada al desempeño laboral, tales como:

Quejas y multas de los clientes sobre el personal que los atiende y en la provisión de soluciones a los problemas en su servicio. Pago de multas por el incumplimiento de responsabilidades fiscales, legales y financieras. Incumplimiento en requerimientos documentales propios de la naturaleza del negocio con entidades del estado tales como. Ministerio de Trabajo, Ministerio de Gobernación, Dirección General de Armas y Municiones, etc. Asimismo falta de supervisión para el personal en el cumplimiento de sus funciones, rotación de personal influenciada por problemas de mal desempeño no comprobado, desperdicio de recursos por inapropiada aplicación de procedimientos o por la re-elaboración de procesos a causa de errores cometidos, entre otros.

Para el desarrollo de la investigación documental efectuada, que permita conocer la situación actual en Wackenhut de Guatemala, S.A. se realizaron diversos instrumentos para conocer la situación actual de la misma tales como: la observación, durante la visita realizada a las instalaciones de la empresa se visito el departamento de recursos humanos y las diversos departamentos que conforman el área administrativa de la compañía. En la cual se logró determinar:

Wackenhut de Guatemala, S.A. es una empresa fuertemente estructurada en el área de recursos humanos, la cual cuenta con los recursos para realizar un sistema de evaluación del desempeño laboral. Asimismo posee adecuados formatos de descriptores de puesto aunque actualmente no se encuentran realizados en todas las posiciones de la empresa.

En cuanto a la evaluación del desempeño laboral los mandos medios y operativos desconocen la realización de estos procesos los cuales son conocidos únicamente en forma teórica a través de los conocimientos adquiridos en las distintas carreras universitarias del personal. Pero en su mayoría el personal coincide en que es importante contar con esta herramienta en la empresa, para tener personal adecuado, mejor pagado y mas calificado, mejorar la credibilidad y satisfacción de la empresa con el cliente.

Actualmente Wackenhut de Guatemala, S.A. realiza evaluación del desempeño laboral en forma empírica y escasamente estructurada, cada jefe inmediato posee su propia percepción del desempeño y cada uno emplea sus propios métodos para evaluarlo. Asimismo en la empresa objeto de estudio se ha logrado identificar que existe una cultura de impulsar con mayor fuerza el reprender los errores cometidos que el felicitar por las tareas realizadas de forma excepcional. Algunas de estas se no se realizan en forma correcta por hacerse cuando el jefe se encuentra molesto.

El personal indicó que la mayoría conoce los indicadores de su desempeño laboral aunque al solicitar que el personal describiera cuáles eran estos, eran distintos a los indicados a los de sus descriptores de cargos y distintos a los mencionados por los jefes inmediatos, lo cual demuestra que existe incoherencia entre lo que la empresa espera, lo que el jefe requiere y lo que el trabajador cree que debe alcanzar. Y esto no permite establecer metas comunes entre organización y colaboradores.

El desempeño laboral de los colaboradores es no es medido formalmente en la empresa, únicamente son manifestados por comentarios o reprensiones hacia ellos todos los mandos medios indican conocer el desempeño laboral de los colaboradores a su cargo, aunque con indicadores incorrectos, asimismo el personal operativo administrativo en su mayoría indico conocer su desempeño laboral y como se ha mencionado anteriormente con indicadores incorrectos. Es importante estandarizar los indicadores del desempeño empresa con jefes inmediatos y colaboradores.

En Wackenhut de Guatemala, S.A. no existen instrumentos formales de evaluación del desempeño laboral únicamente percepciones de las tareas ejecutadas, de igual forma no cuenta con seguimiento de resultados del desempeño laboral de los colaboradores, los jefes inmediatos realizan reuniones periódicas con su personal pero para analizar avances en las atribuciones asignadas no específicamente para indagar en desempeño laboral.

Para Wackenhut de Guatemala, S.A. tendrá un impacto negativo el continuar sus procesos administrativos sin un adecuado sistema de evaluación del desempeño laboral ya que mucha de la problemática actual identificada en la compañía está relacionada a la medición del desempeño, la empresa podrá mejorar sus procesos internos tanto como su relación externa, la cual es imperante para la continuidad del giro del negocio así como también para enfrentar los cambios que impulsa el mercado y los retos que implica operar en un país en vías de desarrollo. Dentro del impacto negativo de no contar con un sistema formal de evaluación del desempeño laboral se pueden mencionar:

- Mantener en la compañía personal no evaluado no logrando identificar el potencial de los colaboradores para determinar si se cuenta con el personal idóneo en los puestos de trabajo.

- Prolongar los distintos problemas relacionados al desempeño laboral tales como multas e incumplimientos en los compromisos de la empresa.
- Continuar con el clima laboral con tendencia a llamadas de atención y reprensiones al personal.
- No contar con reconocimiento para el personal que realiza acciones sobresalientes desarrollando así conformismo y desmotivación entre los empleados.

Asimismo existen diversos indicadores dentro y fuera de la compañía que se ven afectados por no contar con un sistema formal de evaluación del desempeño como por ejemplo:

- Rotación de personal especialmente en el área operativa por deficiencia en los procesos de selección y administración de personal.
- Incremento en los costos de reclutamiento como resultado de los índices de rotación afectados.
- Decremento en los índices de estabilidad laboral de la compañía.
- Alto porcentaje de desmotivación dentro del personal.
- Indicadores de gestión de cobros y recuperación de cartera.
- Porcentaje de insatisfacción del cliente.
- Cantidad de vacantes operativas administradas en la empresa.

- Decremento en los porcentajes de ventas e incrementos de servicios.
- Cumplimiento de las normativas establecidas por autoridades nacionales con fechas específicas de cumplimiento.

Por lo tanto en el siguiente capítulo se propone un sistema de evaluación del desempeño laboral que permitirá a Wackenhut de Guatemala, S.A. contar con una herramienta formal de medición del desempeño de sus colaboradores, minimizando la problemática identificada y permitiendo a la compañía identificar el potencial de sus colaboradores.

## CAPÍTULO III

A continuación se presenta la propuesta de solución para la empresa de seguridad Wackenhut de Guatemala, S.A. la cual fue definida Con base a la información obtenida a través de la investigación de campo y documental realizada a la empresa anteriormente descrita.

### **3.1 Propuesta de modelo de evaluación del desempeño laboral**

De acuerdo a los análisis de los resultados obtenidos y a través del estudio realizado a Wackenhut de Guatemala, S.A. se propone la implementación del método de evaluación del desempeño de escalas gráficas, determinado por factores la cual en una columna se detalla los factores a evaluar y en otra los grados o calificación otorgada al evaluado en estos factores, este método ha sido ampliamente descrito en el marco teórico del documento, y fue elegido para Wackenhut de Guatemala, por que se adecua a las necesidades de la empresa. Este método cubrirá las necesidades de evaluación del desempeño de los colabores y validará la minimización de la problemática planteada, además permitirá:

- Evaluar el potencial humano en los distintos niveles, así como en espacio delimitado de corto, mediano y largo plazo.
- Podrá identificar a aquellos colaboradores que necesitan ser reforzados en actividades específicas o en curso de capacitación orientados a la mejora continua.

- Identificará aquellos factores de apoyo que el colaborador requiera tanto del jefe inmediato como de otras áreas para la adecuada realización de las funciones.
- Permitirá brindar un soporte al área de recursos humanos como factor de motivación, superación personal y mejora continua, estimulando de esta manera la productividad y las relaciones humanas en el trabajo.
- Logrará identificar a los colaboradores que posean actitudes inadecuadas o que su perfil no sea el idóneo para las funciones que realizan. Y de esta manera proponer acciones de mejora en los procesos de selección del personal.

Asimismo fue elegido este método para ser aplicado en Wackenhut de Guatemala, S.A. por ser un método que le brinda a los evaluadores una herramienta de fácil comprensión y es simple su ejecución, e involucra de forma directa a los evaluadores en la ponderación de los factores que posteriormente se evaluarán permitiendo así que sea el jefe inmediato sea el que determine la priorización e importancia de los factores.

Le exige poco trabajo al evaluador ya que la forma y los registros de la misma lo simplifican para su adecuada comprensión y procesamiento de resultados. Ya que utiliza instrumentos matemáticos y estadísticos.

A través de la utilización de este método Wackenhut de Guatemala, S.A. podrá tener una herramienta de seguimiento a los compromisos de mejora adquiridos

por sus colaboradores de esta manera podrá identificar si los colaboradores están mejorando su desempeño y potenciado sus capacidades.

### **3.2 Principios básicos que sustentan el sistema**

- La evaluación del desempeño debe estar enlazada al desarrollo profesional, laboral y personal de los colaboradores de la compañía.
- Los factores de evaluación deberán estar interrelacionados y fundamentados directamente en información relevante del puesto.
- Deben quedar claramente definidos los objetivos que se persiguen con el sistema a implementar.
- La implementación de un sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso activo y dinámico de todos los colaboradores.
- Deben considerarse todos los puntos de vista de los evaluados y evaluadores del sistema así como también tomar en consideración los consejos del jefe del evaluador al momento de ser planteadas las acciones de mejoras.

### **3.3 Metas del sistema de evaluación del desempeño laboral**

- ✓ Identificar en una forma objetiva el valor o capacidad real de los trabajadores administrativos de la empresa.

- ✓ Establecer un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para los trabajadores del área administrativa de la empresa objetivo de estudio.
- ✓ Minimizar las multas incurridas por la empresa en relación al mal desempeño de los trabajadores.
- ✓ Obtener información para mejorar la gestión de recursos humanos obteniendo a través del sistema información sobre necesidades de capacitación y oportunidades de mejora.
- ✓ Reducir los índices de rotación del personal administrativo
- ✓ Motivar a la empresa objetivo de estudio a generar un clima de reconocimiento de acuerdo a las capacidades de ejecución de los trabajadores.
- ✓ Permitir a Wackenhut de Guatemala, S.A. crear programas de acción para fortalecer los aspectos deficientes en los colaboradores para mejorar la gestión de la compañía.

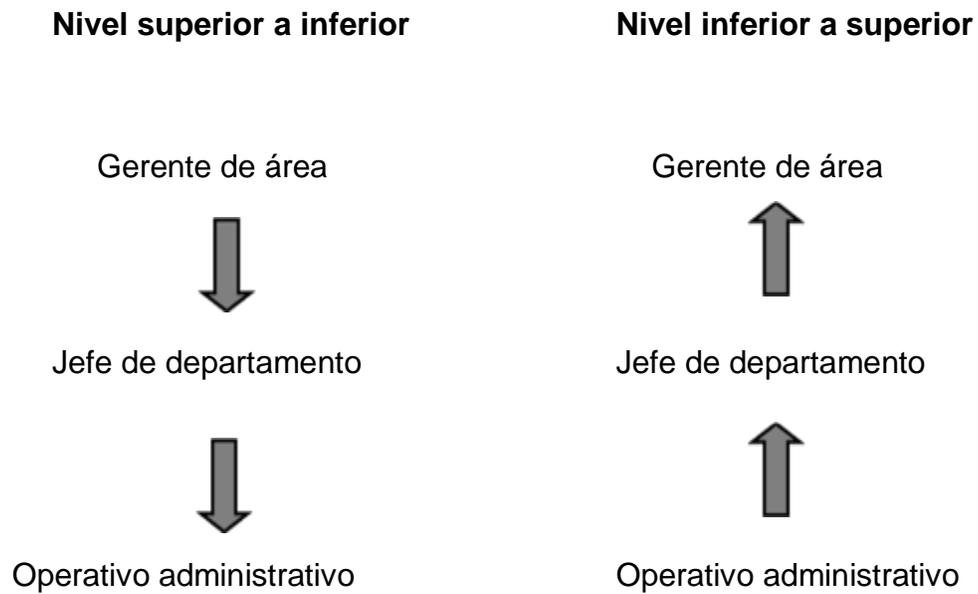
### **3.4 Funcionamiento del sistema de evaluación**

A continuación se detalla el funcionamiento del sistema de evaluación de escalas Gráficas elaborado para Wackenhut de Guatemala, S.A.

El sistema de evaluación se realizará en forma vertical de acuerdo a la estructura organizacional de los niveles superiores a inferiores y niveles inferiores a superiores según se observa a continuación:

Gráfica 16

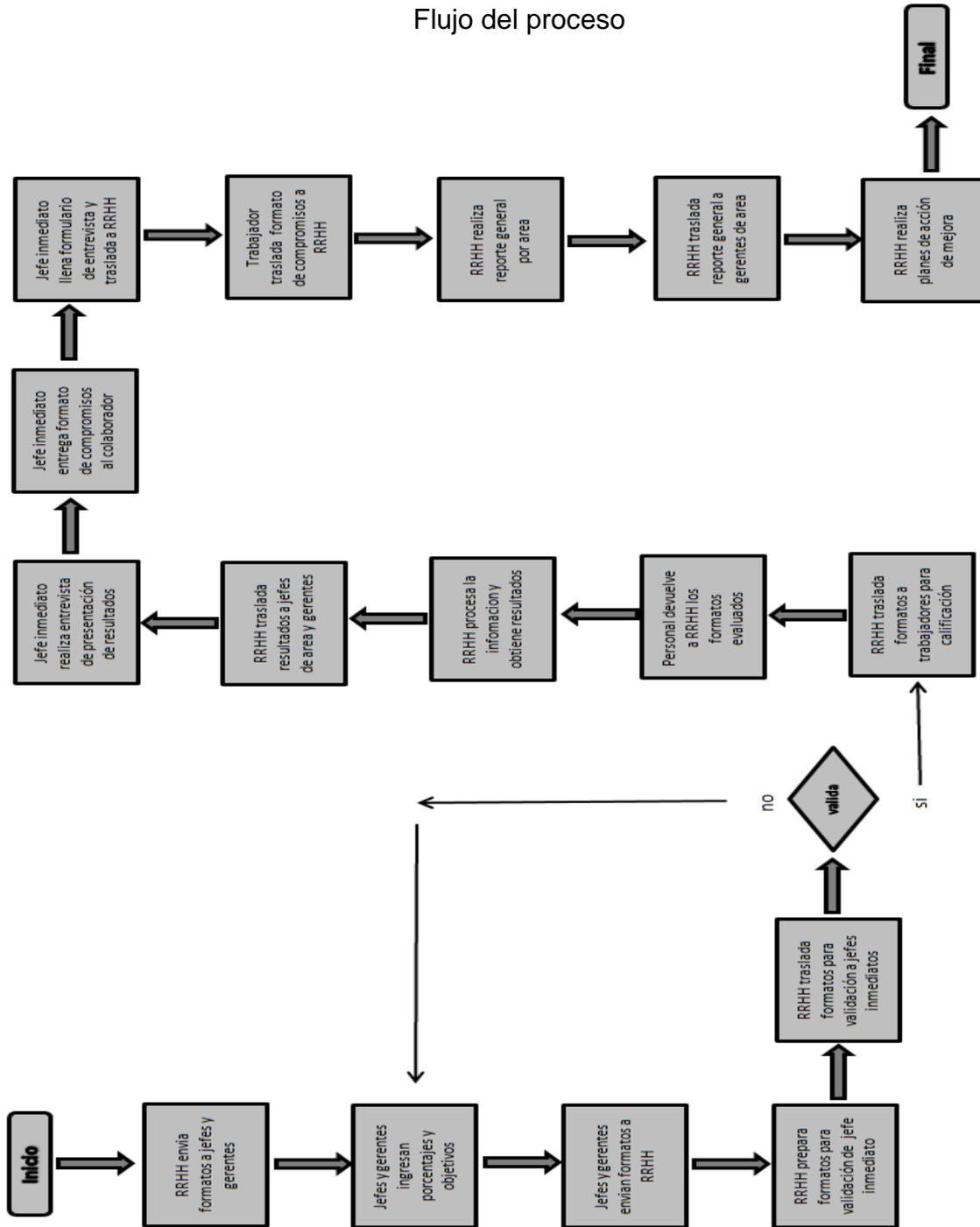
Estructura del proceso de realización de la evaluación del desempeño laboral



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Diagrama 1

Flujo del proceso



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Asimismo el desarrollo del proceso será de forma digital para lo cual sean enviados los formatos en forma electrónica y se llevara a cabo en tres etapas las cuales se describen a continuación:

### **Primera etapa**

**Integración de la información:** durante esta etapa del proyecto les será trasladado al jefe de cada departamento y gerente de área el formato de la evaluación el cual serán establecidos en la columna de porcentajes el valor que cada uno de los jefes o gerentes considera sea el valor que le corresponde a cada factor de acuerdo a las necesidades de la posición. A continuación se detalla un ejemplo:

En el factor de servicio al cliente es altamente valorado en el área comercial de la compañía por lo que el jefe del departamento podrá otorgarle un valor mayor al que pueda otorgársele al área financiera contable. Los porcentajes totales no podrán exceder un cien por ciento entre todos los factores.

Al terminar el llenado de la valoración de los factores, deberá llenar el formato de objetivos requeridos según la posición que será evaluada. El departamento de recursos humanos será el encargado de adicionar los indicadores del desempeño establecidos en las respectivas descripciones de puesto de cada posición. Al culminar este proceso el jefe deberá asignar un valor de priorización a los objetivos e indicadores los cuales asignaran automáticamente el porcentaje de prioridad a cada uno de ellos.

Posterior serán trasladados dichos formatos al gerente de cada área para la validación de los objetivos y de los porcentajes otorgados a cada uno de los

factores. Y después de esto serán trasladados a recursos humanos para la preparación de los mismos.

Para el personal gerencial el proceso de determinación de porcentajes para los factores lo realizará el gerente general, y la validación será realizada por el presidente de la compañía, realizando el mismo proceso antes mencionado.

### **Segunda etapa**

**Evaluación:** durante el proceso de ejecución del sistema será trasladado vía electrónica las herramientas de evaluación según corresponda al nivel y puesto que se evalué. Los colaboradores recibirán el formato de evaluación clasificado en factores conductuales y objetivos e indicadores según corresponda al puesto que evaluará en el cual podrá elegir entre cuatro grados de puntuación para cada uno de los factores y alcance de los objetivos e indicadores según sea el criterio del evaluador siendo estos:

#### **Evaluación comportamientos**

- Grado 0 factor no observado en el colaborador
- Grado 1 factor escasamente observado en el colaborador
- Grado 2 factor observado algunas veces en el colaborador
- Grado 3 factor observado siempre en el colaborador

#### **Alcance de objetivos e indicadores**

- Grado 0 el objetivo o indicador no fue alcanzado
- Grado 1 el objetivo o indicador fue escasamente alcanzado

Grado 2 el objetivo o indicador fue medianamente alcanzado

Grado 3 el objetivo o indicador fue alcanzado en su totalidad

Dichos grados están representado en forma visual a través de colores siendo estos grado cero color rojo, grado uno color anaranjado, grado dos color amarillo y grado tres color verde. Esto con la finalidad de observar de forma visual la calificación y resultados de la herramienta.

Tabla 1

Identificación visual de los grados de calificación

Grado	Color	Simbolización
0	Rojo	<b>0</b>
1	Anaranjado	<b>1</b>
2	Amarillo	<b>2</b>
3	Verde	<b>3</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Asimismo el formato le proporcionará al evaluador un mensaje en la casilla a ingresar el valor, indicándole el mensaje “ingrese el punteo” si el evaluador cometiera un error e ingresará un valor superior a tres el sistema no lo aceptará y le mostrará un mensaje de error indicándole “ingrese calificación entre cero a tres”.Al culminar el proceso de evaluación la herramienta deberá ser guardada y enviada a recursos humanos para la integración de los resultados. Asimismo este formato de objetivos e indicadores será realizado exclusivamente por los jefes inmediatos a sus subalternos.

### **Tercera etapa**

**Presentación de resultados:** al culminar el proceso de evaluación y que recursos humanos haya recibido los resultados de las evaluaciones, se entregaran los resultados al jefe inmediato del colaborador evaluado. Conjunto con el formato de seguimiento de la evaluación, el cual deberá ser utilizado en la entrevista de discusión de resultados del jefe inmediato con su colaborador. Durante esta reunión deberán establecerse los motivos de los resultados, las acciones para subir sus calificaciones bajas, el apoyo necesario para subir las calificaciones, las capacitaciones o entrenamientos necesarios y los logros que se esperan en la próxima evaluación. Los logros contraídos en este proceso servirán como objetivos para la próxima evaluación del desempeño.

Después de realizar la entrevista de seguimiento esta deberá ser entregada a recursos humanos. Será elaborado un informe de los resultados, y entregado al gerente de área o gerente general según corresponda. Anterior a la realización del proceso de entrevista con el colaborador se realizará un capacitación orientada a los jefes y gerentes con el objetivo de fortalecer esta etapa ya que es importante en el proceso, esto a razón que dependiendo de la forma como el jefe inmediato presente los resultados, maneje la entrevista y de seguimiento a los resultados será donde radique el éxito o fracaso en el establecimiento de los compromisos de los colaboradores.

#### **3.4.1 Descripción de cargos**

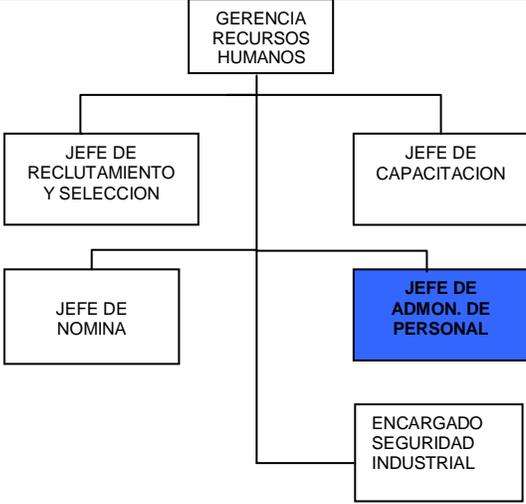
La descripción de cargos después de haber sido analizada en el capítulo anterior se recomienda que la empresa Wackenhut de Guatemala, S.A. continúe con la descripción con la que cuenta actualmente. Únicamente realizando algunas modificaciones para lo cual se sugiere el siguiente formato:

Formato 2

Propuesta de descripción de cargos

	<b>ROLES Y PERFILES DEL PUESTO</b>	<b>CÓDIGO DE CARGO</b>	<b>5.5.5</b>	
		<b>CATEGORÍA</b>		

<b>CARGO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE ULTIMA REVISIÓN</b>
JEFE DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	09/05/08	09/09/2011
<b>DIVISIÓN</b>	<b>ÁREA</b>	<b>CENTRO DE COSTO</b>
WAGSA	RECURSOS HUMANOS	

<p align="center"><b>ORGANIGRAMA</b></p> 	<p align="center"><b>LÍNEAS DE RELACIÓN</b></p> <p align="center"><b>GERENTE</b></p> <p align="center">GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</p> <hr/> <p align="center"><b>COLATERALES O PARES</b></p> <p align="center">JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, JEFE DE CAPACITACION, JEFE DE NOMINA.</p> <hr/> <p align="center"><b>CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA</b></p> <p align="center">ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS, ENCARGADA DE OFICINA DE ATENCION AL GUARDIA</p>
---	--

<b>OBJETIVO GENERAL (QUE Y PARA QUE)</b>	
<p>Proporcionar atención con calidad y personalizada al cliente interno operativo y administrativo, a través de controlar y dirigir un equipo de personas altamente calificadas en desarrollar procesos de contratación, administración, desvinculación y servicio en general al personal.</p>	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar porque se responda de manera correcta e inmediata a aquellas personas con solicitudes de documentación directa del área de personal</li> <li>• Crear y mantener la cultura de servicio y atención al cliente interno, en relación a contrataciones, inducción, inscripciones en la SAT, bajas, seguimientos, etc.</li> <li>• Dirigir y supervisar un equipo especializado en atención al cliente interno para lograr un alto nivel de satisfacción.</li> <li>• Diseñar y realizar proyectos de retención</li> <li>• Desarrollar proyectos de capacitación (DNC y otros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación de Personal</li> <li>• Efectividad por canal de reclutamiento.</li> </ul>
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilizarse por el cumplimiento de los distintos procesos y políticas del área de Administración de Personal, velando porque todo el personal cumpla con las políticas del área de recursos humanos para garantizar el adecuado funcionamiento de los procesos de recursos humanos.</li> <li>• Vela porque el personal de recién ingreso a la empresa sea realizado el programa de inducción correspondiente con el objetivo de minimizar el tiempo de adaptación del nuevo colaborador a la compañía y velar porque le sean entregados los recursos necesarios para la realización de sus funciones.</li> <li>• Verifica que el proceso de contrataciones a nivel operativo y administrativo cumpla los estándares, objetivos y políticas de selección y registro adecuados para dar cumplimiento a los requerimientos a nivel internacional.</li> <li>• Vela porque se mantengan actualizadas las pólizas de seguros de vida y contratos médico-hospitalarios, verificando que todo el personal se encuentre inscrito. Y este se funcione de acuerdo a los convenios para proveer adecuados servicios de salud al personal.</li> <li>• Da seguimiento a todas las solicitudes realizadas por el cliente interno al área de personal. Validando el adecuado seguimiento para brindar las soluciones adecuadas a cada caso.</li> <li>• Vela porque se atiendan correctamente casos de renuncias y despidos del personal, validando que sean realizados acorde a las políticas establecidas para cada caso.</li> <li>• Da seguimiento a que todo personal que renuncie, llene la encuesta de salida para</li> </ul>	

detecta áreas de oportunidad para la empresa. Y plantear estrategias de solución acorde a los factores identificados en las encuestas.

- Responsabilizarse por que el la compañía se realice un adecuado proceso de desvinculación (Offboarding) validando que todos los recursos asignados sean devueltos así como que todos las actividades sean responsabilizadas al jefe del departamento.
- Asiste a la Gerencia de Recursos Humanos en asignaciones específicas que requiera en relación a su departamento.
- Realiza la ejecución de los tableros y estadísticas de control del departamento como rotación, permanencia, tableros de rotación, entre otros con el objetivo de validar la gestión del área.
- Coordina y ejecutar programas de retención y eventos especiales de beneficio RSE y motivación al personal, con el objetivo de incrementar los índices de permanencia y reducir los de rotación, generando ahorro a la compañía en procesos de selección.
- Genera los reportes del área y presentarlos a Gerencia de Recursos Humanos. Según sean requeridos para validar el funcionamiento del departamento de recursos humanos.

#### RESPONSABILIDADES

Tipo	Muy Alta	Alta	Moderada	Leve
Valores		X		
Mobiliario			X	
Equipo		X		
Vehículos				X
Bienes Inmuebles				X
Información	X			

#### PERFIL

##### PERSONALIDAD

Alto nivel de Liderazgo, capacidad en Administración de personal, responsabilidad social, humanitario, comprometido, organizado, trabajo en equipo, proactivo, honesto, facilidad de palabra, empatía, capacidad de adaptación al cambio, capacidad de resolución de problemas, trabajo por objetivos.

##### ACADÉMICO

Licenciatura en Administración de empresas con especialidad en Recursos Humanos o carrera afín con Especialidad en Manejo De Personal.

##### EXPERIENCIA LABORAL

Al menos 2 años de experiencia en manejo de personal y gestión de Recursos Humanos.

##### DATOS GENERALES

Estado civil indiferente  
 Domiciliado en la ciudad capital  
 Sexo Indiferente  
 Edad entre 25y 35 años

<b>CONOCIMIENTOS REQUERIDOS</b>				
Excel nivel avanzado				
Ingles nivel avanzado				
Conocimiento de leyes laborales nacionales				
Calculo de indicadores de recursos humanos tales como rotación, retención, ausentismo, etc.				
Administración general de recursos humanos				
<b>COMPETENCIAS</b>				
<b>1. COMPETENCIAS COGNITIVAS</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>PROMEDIO SUPERIOR</b>	<b>SUPERIOR</b>	<b>MUY SUPERIOR</b>
Inteligencia General		X		
Razonamiento Lógico		X		
Razonamiento Numérico		X		
Organización y Planificación			X	
Persuasión		X		
<b>2. COMPETENCIA EN EL ÁREA DE PERSONALIDAD</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>PROMEDIO SUPERIOR</b>	<b>SUPERIOR</b>	<b>MUY SUPERIOR</b>
Estabilidad Emocional			X	
Seguridad en sí mismo			X	
Control de impulsos			X	
Empatía			X	
Dinamismo			X	
Sociabilidad			X	
<b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>PROMEDIO SUPERIOR</b>	<b>SUPERIOR</b>	<b>MUY SUPERIOR</b>
Responsabilidad			X	
Orden			X	
Trabajo en equipo			X	
Trabajo con base a resultados			X	
Tolerancia a la presión		X		
Adaptación a las normas			X	
Atención y Servicio al Cliente				X

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011

### **3.4.2 Descripción de las herramientas de evaluación**

Los formatos o herramientas del sistema de evaluación del desempeño que se utilizarán en Wackenhut de Guatemala, S.A. son ocho las cuales son: descripciones de puesto, formato de valorización de los factores, objetivos e indicadores, formato de calificación, herramienta de integración de los resultados,

formato de cumplimiento de los procesos, formato de presentación de resultados para el colaborador y para el jefe inmediato.

#### **3.4.2.1 Formato de valorización de los factores, objetivos e indicadores**

El proceso formal de evaluación del desempeño da inicio con la fase de recolección de la información, ya que la herramienta está dividida en dos categorías, la conductual o de comportamientos y el alcance o logro de metas e indicadores.

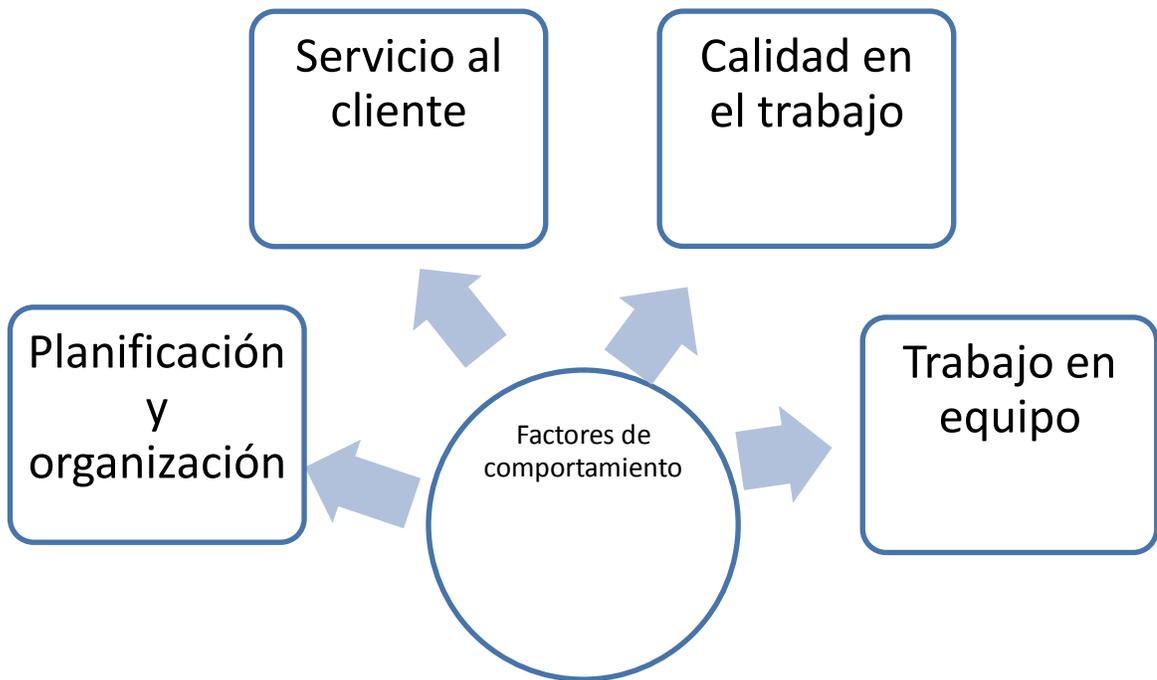
Para la realización de esto será trasladado el formato de recolección de valores calificativos o punteos para cada factor, donde el jefe inmediato de la posición que se va a evaluar deberá ingresar en la pestaña de factores de comportamiento el porcentaje de valor de cada factor el cual al final la acumulación de todos los factores deberá ser 100%.

Esta herramienta contiene en la parte superior los aspectos de información tales como datos de posición que va a evaluar y posición a ser evaluada, en esta sección no se trata de evaluar a un colaborador sino de determinar los valores de los factores para realizar posteriormente la evaluación a cada colaborador.

A continuación encontrará los factores a ser valorados por comportamientos, los cuales están ramificados de la siguiente forma:

## Ilustración 2

Niveles para evaluación del desempeño en factores de comportamiento



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

### Ilustración 3

Niveles para evaluación del desempeño en factores de comportamiento de trabajo en equipo



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

#### Ilustración 4

Niveles para evaluación del desempeño en factores de comportamiento de calidad en el trabajo



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

### Ilustración 5

Niveles para evaluación del desempeño en factores de comportamiento de servicio al cliente



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

### Ilustración 6

Niveles para evaluación del desempeño en factores de comportamiento de planificación



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Al momento de colocar el jefe inmediato los punteos de los factores podrá observar en la herramienta en la casilla de color azul la totalización de cada factor y al final en la suma deberá ser igual a 100% a continuación se observa la herramienta de valoración de comportamientos que sea utilizada para cada puesto a evaluar.

### Formato 3

#### Valoración de factores nivel jefaturas y gerencias

FECHA		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
17/01/2012		NIVEL MANDOS MEDIOS Y GERENCIALES 	
EVALUADOR		EVALUADO	
PUESTO:	ASISTENTE DE RRHH	PUESTO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO :	PERSONAL	DEPARTAMENTO	PERSONAL
AREA:	RECURSOS HUMANOS	AREA:	RECURSOS HUMANOS
			(1)
<b>FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS</b>			%
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			<b>50</b>
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración con su personal y con otras areas		10
CONFIANZA Y APERTURA	Genera un ambiente de armonía en su departamento donde existe la confianza y apertura		20
COMUNICACIÓN	Propicia una comunicación abierta y honesta con los miembros de su equipo de trabajo		20
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>			<b>20</b>
TOMA DE DECISIONES	Toma en consideración las opiniones del grupo de trabajo para la toma de decisiones		5
LIDERAZGO	Escucha a los miembros de su equipo para crear un ambiente de armonía y confianza		10
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinamico		5
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>			<b>20</b>
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo		10
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial		10
<b>PLANIFICACION</b>			<b>10</b>
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica y organiza las actividades del departamento dando a conocer claramente las actividades a los integrantes		0
SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y APOYO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas que ha asignado y brinda apoyo en aquellas que causan dificultad		10
<b>SUMA:</b>			<b>100</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Este proceso deberá realizarse en todos los niveles siendo los jefes los que valoran al nivel operativo administrativo, los gerentes valoran a los jefes en las dos evaluaciones, la realizada por parte del gerente al jefe y la del subalterno al jefe y el gerente general valora al nivel gerencial la realizada por los jefes al gerente y la del gerente general al gerente. Para el nivel de jefatura y gerencial los factores específicos cambian como se puede observar en las siguientes imágenes:

#### Formato 4

#### Valoración de factores nivel gerencial

FECHA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
17/01/2012	NIVEL GERENCIAL		
EVALUADOR		EVALUADO	
PUESTO:	GERENTE GENERAL	PUESTO:	GERENTE RRRH
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL	DEPARTAMENTO:	RECURSOS HUMANOS
AREA:	GERENCIA GENERAL	AREA:	RECURSOS HUMANOS
			(1)
<b>FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS</b>			%
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			<b>30</b>
CLIMA INTENO	Nivel de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno propicio para la buena convivencia en la compañía		10
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonia ,eficiencia e integración que demuestra al trabajar con su compañeros de trabajo		10
LIDERAZGO	Capacidad que posee de liderar positivamente a su equipo de trabajo obteniendo resultados deseados		10
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>			<b>30</b>
FUNCIÓNES	Grado de precision y presentacion en el desempeño de sus funciones		10
COMPETENCIA TECNICA	Dominio y familiarizacion de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas		10
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinamico		10
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>			<b>20</b>
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo		10
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial con los clientes de la empresa		10
<b>PLANIFICACION</b>			<b>20</b>
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica y organiza los objetivos del area dando a conocer los resultados de los mismos		10
REPOSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en los objetivos del area asi como el nivel de responsabilidad demostrado en ellos		10
<b>SUMA:</b>			<b>100</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Formato 5

Valoración de factores nivel mandos medios

FECHA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
23/01/2012	MANDOS MEDIOS		
EVALUADOR		EVALUADO	
PUESTO:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	PUESTO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO :	RECURSOS HUMANOS	DEPARTAMENTO	PERSONAL
AREA:	RECURSOS HUMANOS	AREA:	RECURSOS HUMANOS
			(1)
<b>FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS</b>			%
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			<b>30</b>
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración con su personal y con otras áreas		10
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonía ,eficiencia e integración que demuestra al trabajar con su compañeros de trabajo		10
CALIDAD PERSONAL	Actitud de colaboración, espíritu de entrega que manifiesta en las actividades del area		10
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>			<b>30</b>
FUNCIONES	Grado de precisión y presentación en el desempeño de sus funciones		10
COMPETENCIA TECNICA	Dominio y familiarización de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas		10
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinámico		10
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>			<b>20</b>
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo		10
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial		10
<b>PLANIFICACION</b>			<b>20</b>
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica y organiza las actividades del departamento dando a conocer los avances de las mismas		10
REPOSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas asignadas así como el nivel de responsabilidad demostrado en ellas		10
SUMA:			100

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

## Formato 6

### Valoración de factores nivel operativo administrativo

FECHA	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
23/01/2012	NIVEL OPERATIVO ADMINISTRATIVO		
EVALUADOR		EVALUADO	
PUESTO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	PUESTO:	ASISTENTE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO :	PERSONAL	DEPARTAMENTO	PERSONAL
AREA:	RECURSOS HUMANOS	AREA:	RECURSOS HUMANOS
			(1)
FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS			%
TRABAJO EN EQUIPO			30
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración.		10
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonía ,eficiencia e integración que demuestra en su equipo de trabajo		10
CALIDAD PERSONAL	Actitud de colaboración, espíritu de entrega al poner sus habilidades al servicio de los demas		10
CALIDAD EN EL TRABAJO			30
EXACTITUD EN LAS FUNCIONES	Grado de precision y presentacion en el desempeño de sus funciones		10
COMPETENCIA TECNICA	Dominio y familiarizacion de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas		10
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinamico		10
SERVICIO AL CLIENTE			20
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo		10
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relacion cordial		10
PLANIFICACION			20
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Define las acciones a seguir durante la ejecución de sus funciones y les dan cumplimiento		10
REPOSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas asignadas asi como el nivel de responsabilidad demostrado en ellas		10
<b>SUMA:</b>			<b>100</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

En la siguiente fase serán colocados lo objetivos e indicadores que serán evaluados, lo indicadores serán colocados por el área de recursos humanos, los cuales ya han sido definidos en el descriptor de puesto de cada posición. Por lo

que el jefe inmediato deberá colocar los objetivos que se esperan que el colaborador que ocupa el puesto deba alcanzar en el periodo de evaluación.

Esta segunda parte de la herramienta de valoración del puesto está clasificada en cuatro secciones en la primera encontraremos la sección de información la cual no deberá ser ingresada ya que al momento de ingresarla en la información de la primera parte (de comportamiento) automáticamente será colocada en la segunda.

La siguiente es la identificación de los objetivos e indicadores a medir, la tercera sección tiene como objetivo la priorización de los objetivos e indicadores clasificándolos de mayor a menor en prioridad.

En la tercera sección el jefe inmediato deberá colocar los soportes de la evaluación, es decir todo aquello que sirva de soporte de la evaluación los cuales permitirán validar que las calificaciones posteriores sean colocadas en forma justa y correcta. A continuación se puede observar el formato de valoración de objetivos e indicadores.

## Formato 7

### Valoración de objetivos e indicadores

FECHA		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
26/02/2012		HOJA DE OBJETIVOS E INDICADORES		
EVALUADOR		EVALUADO		
PUESTO:	GERENTE GENERAL	PUESTO:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
DEPARTAMENTO:	GERENCIA GENERAL	DEPARTAMENTO:	RECURSOS HUMANOS	
AREA:	GERENCIA GENERAL	AREA:	RECURSOS HUMANOS	
		(1)	(2)	
OBJETIVOS E INDICADORES A MEDIR	P	SOPORTE DE LA EVALUACION		%
Reducir en un 10% el indice de rotación del personal	4	Porcentajes mensuales de rotación del personal		40.0
Desarrollar una estrategia de RSE	1	Validación de la implementación de los programas		10.0
Proveer al area operativa con personal con el perfil adecuado, de acuerdo a los puestos	3	Control y verificación de altas semanales		30.0
Implementar adecuados programas de capacitación que se adapten a las necesidades	2	Verificación de la realización e impacto de los programas de capacitación		20.0
				0.0
				0.0
				0.0
TOTAL PRIORIDAD	10	SUMA:		100.0
		PUNTAJE PROMEDIO:		

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Cada uno de las herramientas en las distintas fases del proceso de evaluación del desempeño posee las instrucciones como se describe a continuación:

## Formato 8

Instrucciones a valorización de los factores, objetivos e indicadores

	<h1>Instrucciones</h1>
<p>A continuación encontrará el formato de valorización de los factores a utilizar en la próxima evaluación del desempeño. Le agradecemos llenar la información de la forma siguiente:</p>	
<h3>Hoja de Comportamientos</h3>	
<p>En la hoja de color azul encontrará los factores a ponderar de acuerdo a la posición que se evaluará el desempeño</p>	
<p>En la fila (g) deberá ingresar valores que al final le sumaran un valor total de 100% los cuales deberán ser ingresados de acuerdo a la necesidad importancia y priorización del puesto.</p>	
<p>Las columnas de color azul totalizarán el valor ingresada a cada factor para poder observar la valorización total de ese factor.</p>	
<h3>Hoja de objetivos e indicadores</h3>	
<p>En la hoja color lila encontrará la sección para determinar los objetivos e indicadores del puesto a evaluar</p>	
<p>En esta sección deberá colocar los objetivos que se esperan del puesto en el periodo de evaluación, los indicadores ya estarán colocados de acuerdo a la descripción técnica del puesto.</p>	
<p>a la par encontrará una casilla con una letra (P) la cual indica la prioridad de los objetivos e indicadores del puesto los cuales deberá colocar de mayor a menor es decir el indicador u objetivo que considere de mayor importancia deberá calificar con un valor mayor a los demás</p>	
<p>La tercera fase son los soportes de la evaluación, en el cual deberá escribir aquellos documentos, reportes, indicadores etc. Que permitan validar el alcance o no de los objetivos descritos.</p>	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

### **3.4.2.2 Formatos para la realización de la evaluación del desempeño**

En esta fase se da inicio a la valoración, comenzando por la hoja de evaluación de comportamientos y es donde los jefes inmediatos y subalternos de los colaboradores calificaran los resultados del desempeño. En esta fase se utilizará el formato presentado en la fase anterior donde fueron colocados los valores de cada factor agregando ahora la determinación de grado para cada uno de los factores, el cual deberá ser ingresado por el evaluador, dentro de los distintos factores entre ellos cero, uno, dos y tres como fueron explicados con anterioridad.

Al ingresar la calificación o grado al factor este automáticamente colocará el valor resultante de esta evaluación, mostrando así en la parte superior de cada factor principal el porcentaje total obtenido en dicho factor. Cada uno de los grados será identificado con un color dependiendo del valor de la calificación.

En la parte final de la hoja de evaluación totaliza sobre un total de 40 puntos siendo este el valor total de la calificación de comportamientos.

En la segunda hoja de la evaluación serán calificados los objetivos e indicadores definidos anteriormente a través de los descriptores de puesto y los jefes inmediatos.

En la cual deberán ser colocados los grados según el alcance de los objetivos e indicadores esto al ser ingresados emitirán un valor total el cual será el puntaje de cada uno de ellos acorde a las prioridades establecidas. Este será totalizado en la parte inferior de la evaluación el cual será un valor total de 60 puntos los

cuales al ser sumados al formato de comportamientos generará el punteo total de cien puntos como calificación perfecta.

A continuación se pueden observar dichos formatos de evaluación:

### Formato 9

#### Evaluación del desempeño nivel mandos medios y gerenciales

Ficha del Colaborador		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			FECHA
2		NIVEL MANDOS MEDIOS Y GERENCIALES			23-ene-12
NOMBRE:	SANDRA MARTINEZ	PUESTO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
DEPARTAMENTO :	PERSONAL	EMPRESA:	G1		
NOMBRE DEL JEFE :	AMADO PEÑA	ANTIGÜEDAD:	01/07/2004	(1)x(2)	
		(1)	(2)	(3)	
<b>FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS</b>		%	GRADO	TOTAL	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		30	3.00	100%	
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración con su personal y con otras areas	10	3	30	
CONFIANZA Y APERTURA	Genera un ambiente de armonia en su departamento donde existe la confianza y apertura	10	3	30	
COMUNICACIÓN	Propicia una comunicación abierta y honesta con los miembros de su equipo de trabajo	10	3	30	
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>		30	2.67	89%	
TOMA DE DECISIONES	Toma en consideración las opiniones del grupo de trabajo para la toma de decisiones	10	2	20	
LIDERAZGO	Escucha a los miembros de su equipo para crear un ambiente de armonia y confianza	10	3	30	
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinamico	10	3	30	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		20	2.00	67%	
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	10	2	20	
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relacion cordial	10	2	20	
<b>PLANIFICACION</b>		20	1.50	50%	
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica y organiza las actividades del departamento dando a conocer claramente las actividades a los integrantes	10	0	0	
SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y APOYO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas que ha asignado y brinda apoyo en aquellas que causan dificultad	10	3	30	
SUMA:		100		240.00	
TOTAL:		SUMA (3)/3 →		80	
PUNTAJE PROMEDIO:		0.4		32	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>FACTORES</b>	<b>32</b>		<b>TOTAL</b>	<b>32.00</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Formato 10

Evaluación del desempeño nivel gerencia general a gerentes

Ficha del Colaborador		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GERENCIA GENERAL A GERENTES			FECHA
3					23-ene-12
NOMBRE:	AMADO PEÑA	PUESTO:	GERENTE RECURSOS HUMANOS		
DEPARTAMENTO :	RECURSOS HUMANOS	EMPRESA:	G1		
NOMBRE DEL JEFE :	JUAN PEREZ	ANTIGÜEDAD:	01/05/2011	(1)x(2)	
		(1)	(2)	(3)	
FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS		%	GRADO	TOTAL	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>30</b>	<b>1.67</b>	<b>42%</b>	
CLIMA INTENO	Nivel de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno propicio para la buena convivencia en la compañía	10	2	20	
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonia, eficiencia e integración que demuestra al trabajar con su compañeros de trabajo	10	1	10	
LIDERAZGO	Capacidad que posee de liderar positivamente a su equipo de trabajo obteniendo resultados deseados	10	2	20	
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>		<b>30</b>	<b>1.67</b>	<b>42%</b>	
FUNCIONES	Grado de precision y presentacion en el desempeño de sus funciones	10	3	30	
COMPETENCIA TECNICA	Domnio y familiarizacion de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas	10	1	10	
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinamico	10	1	10	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		<b>20</b>	<b>0.50</b>	<b>13%</b>	
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	10	0	0	
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial con los clientes de la empresa	10	1	10	
<b>PLANIFICACION</b>		<b>20</b>	<b>1.50</b>	<b>38%</b>	
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Planifica y organiza los objetivos del area dando a conocer los resultados de los mismos	10	0	0	
REPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en los objetivos del area asi como el nivel de responsabilidad demostrado en ellos	10	3	30	
SUMA:		100		140.92	
TOTAL		SUMA (3)/3 →			47
PUNTAJE PROMEDIO:		0.4			19
PUNTAJE TOTAL	FACTORES	19	OBJETIVOS E INDICADORES	36	TOTAL <b>54.50</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Formato 11

Evaluación del desempeño nivel gerentes a jefes

Ficha del Colaborador		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GERENTES A JEFES			FECHA
2					23-ene-12
NOMBRE:	SANDRA MARTINEZ	PUESTO:	JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
DEPARTAMENTO :	PERSONAL	EMPRESA:	G1		
NOMBRE DEL JEFE :	AMADO PEÑA	ANTIGÜEDAD:	01/07/2004	(1)x(2)	
		(1)	(2)	(3)	
		%	GRADO	TOTAL	
<b>FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS</b>					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>30</b>	<b>2.33</b>	<b>58%</b>	
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración con su personal y con otras áreas	10	1	10	
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonía, eficiencia e integración que demuestra al trabajar con su compañeros de trabajo	10	3	30	
CALIDAD PERSONAL	Actitud de colaboración, espíritu de entrega que manifiesta en las actividades del area	10	3	30	
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>		<b>30</b>	<b>2.33</b>	<b>58%</b>	
FUNCIONES	Grado de precisión y presentación en el desempeño de sus funciones	10	3	30	
COMPETENCIA TECNICA	Domnio y familiarización de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas	10	1	10	
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinámico	10	3	30	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		<b>20</b>	<b>2.00</b>	<b>50%</b>	
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	10	1	10	
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial	10	3	30	
<b>PLANIFICACION</b>		<b>20</b>	<b>3.00</b>	<b>75%</b>	
PLANIFICACION Y ORGANIZACION	Planifica y organiza las actividades del departamento dando a conocer los avances de las mismas	10	3	30	
REPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas asignadas así como el nivel de responsabilidad demostrado en ellas	10	3	30	
SUMA:		100		241.83	
TOTAL:		SUMA (3)/3 →			81
PUNTAJE PROMEDIO:		0.4			32
PUNTAJE TOTAL	FACTORES	32	OBJETIVOS E INDICADORES	44	TOTAL
					<b>76.17</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Formato 12

Evaluación del desempeño nivel jefes a operativo administrativo

Ficha del Colaborador		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			FECHA
2		JEFES A OPERATIVO ADMINISTRATIVO			23-ene-12
NOMBRE:	ROCIO TAQUE	PUESTO:	ASISTENTE RECURSOS HUMANOS		
DEPARTAMENTO :	PERSONAL	EMPRESA:	G1		
NOMBRE DEL JEFE :	SANDRA MARTINEZ	ANTIGÜEDAD:	04/08/2099	(1)x(2)	
		(1)	(2)	(3)	
		%	GRADO	TOTAL	
<b>FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS</b>					
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>30</b>	<b>3.00</b>	<b>100%</b>	
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración.	10	3	30	
INTEGRACION DE EQUIPO	Grado de armonía, eficiencia e integración que demuestra en su equipo de trabajo	10	3	30	
CALIDAD PERSONAL.	Actitud de colaboración, espíritu de entrega al poner sus habilidades al servicio de los demás	10	3	30	
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>		<b>30</b>	<b>3.00</b>	<b>100%</b>	
EXACTITUD EN LAS FUNCIONES	Grado de precisión y presentación en el desempeño de sus funciones	10	3	30	
COMPETENCIA TECNICA	Domino y familiarización de las funciones del puesto y el grado de capacidad para realizarlas	10	3	30	
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinámico	10	3	30	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		<b>20</b>	<b>3.00</b>	<b>100%</b>	
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	10	3	30	
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial	10	3	30	
<b>PLANIFICACION</b>		<b>20</b>	<b>3.00</b>	<b>100%</b>	
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	Define las acciones a seguir durante la ejecución de sus funciones y les dan cumplimiento	10	3	30	
REPONSABILIDAD Y SEGUIMIENTO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas asignadas así como el nivel de responsabilidad demostrado en ellas	10	3	30	
SUMA:		100		303.00	
TOTAL:		SUMA (3)/3 →			101
PUNTAJE PROMEDIO:		0.4			40
PUNTAJE TOTAL	FACTORES	40	OBJETIVOS E INDICADORES	35	TOTAL <b>75.76</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

## Formato 13

### Evaluación del desempeño calificación de objetivos e indicadores

Fecha del Colaborador		EVALUACION DEL DESEMPEÑO HOJA DE OBJETIVOS E INDICADORES			FECHA
3		NOMBRE: <u>AMADO PEÑA</u>			26 feb-12
DEPARTAMENTO: <u>RECURSOS HUMANOS</u>		PUESTO: <u>GERENTE RECURSOS HUMANOS</u>			
NOMBRE DEL JEFE: <u>JUAN PEREZ</u>		EMPRESA: <u>G1</u>			
		ANTIGÜEDAD: <u>01/05/2011</u>			
OBJETIVOS E INDICADORES A MEDIR	(1)	(2)	(3)	(4)	
	P	SOPORTE DE LA EVALUACION	%	GRADO	TOTAL
Reducir en un 10% el índice de rotación del personal	4	Porcentajes mensuales de rotación del personal	40.0	3	120.0
Desarrollar una estrategia de RSE	1	Validación de la implementación de los programas	10.0	3	30.0
Proveer al area operativa con personal con el perfil adecuado, de acuerdo a los puestos solicitados	3	Control y verificación de altas semanales	30.0	2	60.0
Implementar adecuados programas de capacitación que se adapten a las necesidad organizacionales	2	Verificación de la realización e impacto de los programas de capacitación	20.0	3	60.0
			0.0		0.0
			0.0		0.0
TOTAL PRIORIDAD	10	SUMA:	100.0	SUMA(3)	270.00
		PUNTAJE PROMEDIO:		SUMA(3)/3->	90.00
					54.00
<b>OBSERVACIONES</b>					
JEFE DEL EVALUADOR FIRMAS	EVALUADO	EVALUADOR			

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Como se indicó en la descripción anterior realizada de las fases de la evaluación, el formato de evaluación de objetivos e indicadores serán calificados únicamente por los jefes inmediatos, es decir de gerentes a jefes y de jefes a personal operativo, ya que únicamente el jefe inmediato puede determinar el alcance o no de los mismos.

#### 3.4.2.3 Integración de los resultados de la evaluación

La herramienta de integración de resultados será utilizada para consolidar las calificaciones realizadas por los colaboradores, únicamente esta integración se realizará de subalternos a jefe. Ya que es la única vía en al cual podrá realizarse

la evaluación de varias personas a un solo colaborador. Respetando el principio de unidad de mando.

El departamento de personal recibirá vía electrónica los resultados de las distintas evaluaciones, las cuales serán ingresadas en la herramienta de integración para obtener los resultados generales de cada colaborador de mandos medios y gerenciales. A continuación se muestra la herramienta de integración de resultados.

### Formato 14

#### Integración de los resultados de la evaluación

Ficha del Colaborador		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						FECHA	
		INTEGRACION DE RESULTADOS						23-ene-12	
NOMBRE:	SANDRA MARTINEZ	PUESTO:		JEFE DE RECURSOS HUMANOS					
DEPARTAMENTO:	PERSONAL	EMPRESA:		GI					
NOMBRE DEL JEFE:	AMADO PEÑA	ANTIGÜEDAD:		23/06/2011				(1)x(2)	
FACTORES DE VALORIZACION DE COMPORTAMIENTOS		(1)	Resultados Colaboradora					(2)	(3)
		%	Juzga	Razon	Fiebre	Admirar	GRADO	TOTAL	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		<b>30</b>						<b>2.50</b>	<b>83%</b>
HABILIDAD PARA TRABAJAR CON OTROS	Habilidad para trabajar con armonía logrando un ambiente sano de trabajo y colaboración con su personal y con otras áreas	10	1	1	2	2	2	15	
CONFIANZA Y APERTURA	Genera un ambiente de armonía en su departamento donde existe la confianza y apertura	10	3	3	3	3	3	30	
COMUNICACIÓN	Propicia una comunicación abierta y honesta con los miembros de su equipo de trabajo	10	3	3	3	3	3	30	
<b>CALIDAD EN EL TRABAJO</b>		<b>30</b>						<b>2</b>	<b>72%</b>
TOMA DE DECISIONES	Toma en consideración las opiniones del grupo de trabajo para la toma de decisiones	10	3	1	0	1	1	12.5	
LIBERAZGO	Escucha a los miembros de su equipo para crear un ambiente de armonía y confianza	10	1	3	3	3	3	25	
EXCEDENCIA DE LAS EXPECTATIVAS DEL PUESTO	Excede a lo esperado en el desarrollo de sus funciones y actividades siendo proactivo, participativo y dinámico	10	3	3	3	2	3	27.5	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		<b>20</b>						<b>2</b>	<b>50%</b>
ACTITUD POSITIVA DE SERVICIO	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	10	0	1	3	2	2	15	
RELACION CON EL CLIENTE	Brinda su servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial	10	2	1	0	3	2	15	
<b>PLANIFICACION</b>		<b>20</b>						<b>2</b>	<b>71%</b>
PLANIFICACION Y ORGANIZACION	Planifica y organiza las actividades del departamento dando a conocer claramente las actividades a los integrantes	10	3	0	0	3	2	15	
SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES Y APOYO	Considera adecuado el nivel de involucramiento y continuidad en las tareas que ha asignado y brinda apoyo en aquellas que causan dificultad	10	3	3	2	3	3	27.5	
SUMA:		100							214.43
TOTAL			SUMA (1)/3 ->						71
PUNTAJE PROMEDIO:								0.4	29
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>FACTORES</b>	<b>29</b>	<b>OBJETIVOS E INDICADORES</b>		<b>41</b>	<b>TOTAL</b>		<b>68.59</b>	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

#### **3.4.2.4 Entrevista de presentación de resultados y seguimiento de la evaluación**

Al terminar la integración de los resultados el departamento de recursos humanos los trasladara al jefe inmediato de cada colaborador evaluado el cual realizará una entrevista individual con cada uno de sus subalternos para presentarles los resultados obtenidos en el proceso de evaluación. Esta entrevista se considera sea realizada utilizando el método de recopilación de información a través de decir y escuchar y el tipo de solución a problemas en el cual conjuntamente jefe y subalterno diseñaran las soluciones a la problemática identificada.

Esta entrevista deberá realizarse en forma oportuna, debe ser en forma programada con el colaborador y nunca realizarse durante un periodo en el cual al colaborador se le haya llamado la atención o felicitado por alguna actividad o tarea. Ya que esto podría desviar los resultados a exaltar los positivos o negativos según el caso y magnificar las causas y resultados del proceso.

Durante esta entrevista de presentación de resultados deben abordarse cada uno de los factores de evaluación elegidos e indicarle al colaborador la razón de los resultados en cada factor.

En el caso de los jefes de área quienes están en medio de los niveles de la compañía que serán evaluados, el gerente deberá tener una conversación previa con los subalternos del jefe evaluado para ampliar los resultados de la evaluación y que de esta manera sea el gerente el que presente los resultados obtenidos del jefe en la evaluación de sus subalternos.

Es importante escuchar los comentarios que serán realizados por el colaborador evaluado y que el a su vez se encuentre con una actitud positiva para escuchar los comentarios de su jefe respecto al rendimiento laboral. Esto con el objetivo de lograr compromisos que serán evaluados como objetivos para el próximo periodo de evaluación.

Al culminar la entrevista deberá ser entregado al colaborador un formato el cual deberá llenar y ser entregado directamente a recursos humanos donde este podrá indicar actividades y compromisos que va a adquirir para incrementar sus resultados en la siguiente evaluación.

Con el objetivo de garantizar el éxito de este proceso tan importante en la evaluación del desempeño laboral se realizará una capacitación dirigida a los jefes y gerentes para garantizar la adecuada ejecución del mismo orientando a los jefes inmediatos a permitir que sus colaboradores identifiquen el proceso como algo positivo y generar compromisos reales de mejora.

Esta capacitación tendrá una duración de 2 sesiones con una duración de 4 horas cada una y estará estructurado por los siguientes contenidos

Tabla 2

Contenidos de sesión uno de capacitación a jefes y gerentes sobre entrevista de presentación de resultados de la evaluación

Sesión I		
8:00 – 12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos básicos</li> <li>• Programas de reconocimiento y su importancia</li> <li>• Entrevista de presentación de resultados</li> <li>• Técnicas para establecer confianza</li> <li>• La entrevista como el momento más importante del proceso de evaluación del desempeño</li> </ul>	<p><b>Expositor:</b> Capacitador interno</p>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Tabla 3

Contenidos de sesión dos de capacitación a jefes y gerentes sobre entrevista de presentación de resultados de la evaluación

Sesión II		
8:00 – 12:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de entrevistas de evaluación</li> <li>• Como realizar la entrevista de evaluación</li> <li>• Dramatización de entrevista correcta e incorrecta.</li> <li>• Ejercicio práctico para identificar los errores en la anterior dramatización</li> <li>• Conclusiones de los participantes y del capacitador</li> </ul>	<p><b>Expositor:</b> Capacitador interno</p>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Los cursos serán impartidos a través de los capacitadores internos y serán realizados en las instalaciones de la compañía. Utilizando equipo de la empresa (proyector, pantalla, salón, computadora personal, etc.)

El costo de esta capacitación será el material escrito que sea utilizado en las sesiones y el refrigerio que será proporcionado a los participantes siendo este de un costo no mayor de Q5.00 c/u.

Tabla 4

Costos de capacitación a jefes y gerentes

Tipo	Costo	Cantidad	Monto Total
Hojas de papel	Q 0.10	50	Q 5.00
Impresiones	Q 1.00	50	Q 50.00
Refrigerio	Q 5.00	50	Q 250.00
Total			<b>Q 305.00</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

A continuación se presenta el formato que será utilizado durante la entrevista de presentación de resultados. Y al colaborador posterior a esta.

Formato 15

Entrevista de presentación de resultados

Ficha del Colaborador	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ENTREVISTA DE RESULTADOS		FECHA
2			23-ene-12
NOMBRE: SANDRA MARTINEZ	PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
DEPARTAMENTO : PERSONAL	EMPRESA: G1		
NOMBRE DEL JEFE : AMADO PEÑA	ANTIGÜEDAD: 01/07/2004		
<p style="text-align: center;">Esta es una parte fundamental para el registro de la entrevista de evaluación del desempeño que debe ser completada por el jefe inmediato, donde destaque sus consideraciones mas importantes relacionadas con su desempeño del colaborador período en cuestión.</p>			
<p><b>Que factores son limitantes para mi colaborador para alcanzar mejores resultados</b></p>  			
<p><b>Acciones de apoyo hacia mi colaborador para mejorar sus resultados</b></p>  			
<p><b>Que apoyo necesito para ayudar a mi colaborador a mejorar sus calificaciones bajas</b></p>  			
<p>_____ JEFE DEL EVALUADO FIRMAS</p>		<p>_____ EVALUADO</p>	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

## Formato 16

### Seguimiento para el colaborador

Ficha	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		FECHA
2	<b>FORMATO DE SEGUIMIENTO PARA COLABORADOR</b>		23-ene-12
NOMBRE:	SANDRA MARTINEZ	PUESTO:	JEFE RECURSOS HUMANOS
DEPARTAMENTO :	PERSONAL	EMPRESA:	G1
NOMBRE DEL JEFE :	AMADO PEÑA	ANTIGÜEDAD:	01/07/2004
<p>Esta es una parte fundamental para el complemento de la evaluación del desempeño que debe ser completada por el colaborador evaluado e indicar las principales consideraciones relacionadas con su desempeño laboral</p> <p><b>Que acciones concretas debo tomar para subir mis calificaciones bajas</b></p>  <p><b>Que elementos de apoyo necesito de mi jefe inmediato para mejorar mis calificaciones</b></p>  <p><b>Que elementos de apoyo necesito de otros departamentos para mejorar mis calificaciones</b></p>  <p><b>Que entrenamiento o capacitación ayudarían a mi crecimiento profesional y mejorar para mi próxima evaluación</b></p>  <p>_____</p> <p>EVALUADO FIRMA</p>			

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

### **3.4.2.5 Informe de presentación de resultados**

El informe de presentación de resultados generales de la evaluación del desempeño será entregado a la gerencia de recursos humanos y esta a su vez a la gerencia general de la compañía. Asimismo será presentado a cada gerente los resultados propios de los departamentos que integran sus área. Este informe contendrá la siguiente información:

- Carátula de presentación con identificación de la empresa, del proceso fecha de realización y área de presentación.
- Hoja de resultados de comportamientos con un análisis de las calificaciones obtenidas en cada factor.
- Hoja de resultados de objetivos e indicadores, con un resumen de los alcances.
- Hoja de integración de resultados con el objetivo de conocer las calificaciones que los subalternos le han asignado a los jefes de departamento.
- Resumen de entrevista de presentación de resultados en donde han quedado plasmados los compromisos adquiridos por el jefe inmediato así como por el colaborador evaluado.

- Y por ultimo un segmento de recomendación realizado por el departamento de recursos humanos conjuntamente con el departamento de capacitación buscando mejorar las calificaciones del personal y proporcionar el apoyo solicitado por ellos a través de las evaluaciones.

### **3.4.3 Responsabilidades del proceso**

La responsabilidad de la adecuada ejecución del proceso de evaluación del desempeño para el área administrativa de una empresa de seguridad será del departamento de recursos humanos a través del gerente a cargo del área.

Cada uno de los colaboradores es responsable de realizar las evaluaciones del desempeño que le sean asignadas con profesionalismo y criterio al momento de colocar las calificaciones del personal que se esté evaluando.

Es responsabilidad de los jefes inmediatos realizar la entrevista de presentación de resultados a sus colaboradores evaluados. Y de retroalimentar los resultados de la misma al departamento de recursos humanos diez días posteriores a ser entregados los resultados individuales de sus colaboradores.

Es responsabilidad del gerente de recursos humanos el trasladar los resultados de la evaluación del desempeño organizacional a la gerencia general y presidencia para que las altas gerencias conozcan la situación de la empresa.

#### **3.4.4 Ciclo de la evaluación**

La evaluación del desempeño deberá realizarse tres veces al año en periodo de cuatro meses cada uno, esto durante el primer año de implementación del sistema, posterior a este periodo se podrá realizar la evaluación de forma semestral.

#### **3.4.5 Recomendaciones para el evaluador**

En la entrevista ser cordial indicar con un saludo cálido que permita generar un ambiente relajado para ambos, hablar claro, identificar y marcar los aspectos positivos, indicar claramente los aspectos negativos, hablar sobre los intereses de crecimiento del colaborador, terminar la entrevista con un cierre cordial que permita generar en el colaborador una sensación de satisfacción al haberse comunicado con su jefe. No involucrar las emociones durante la entrevista.

Minimizar la crítica, enfocarse en solución de los problemas, apoyos necesarios. Dar seguimiento en forma cotidiana.

#### **3.4.6 Proceso de sensibilización al personal**

De acuerdo con la investigación realizada en Wackenhut de Guatemala, S.A. la empresa no ha realizado evaluación del desempeño a sus colaboradores y la mayoría del personal en casi todos los niveles no cuenta con experiencia en este procedimiento, ya que no lo han experimentado en su carrera profesional.

Es por ello que se presenta a continuación algunas herramientas que podrán servir a la compañía para sensibilizar al personal sobre el proceso de evaluación, y permitirá identificar los objetivos y metas reales que se desean alcanzar. Y de

esta forma evitar o minimizar los comentarios negativos que puedan afectar el buen desempeño de la evaluación.

#### Ilustración 7

Campaña de sensibilización para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño laboral



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

El anterior formato será trasladado a todo el personal administrativo de Wackenhut de Guatemala, S.A. manifestándose como una herramienta de expectación la cual permitirá crear dentro de los colaboradores y una inquietud positiva con respecto a las actividades que se estarán realizando. Asimismo asimilará el proceso venidero como algo positivo que le permitirá dar a conocer a sus jefes su potencial.

## Ilustración 8

Campaña de sensibilización para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño laboral



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

A través de este formato se estará dando a conocer formalmente que se iniciará un proceso de evaluación del desempeño el cual proyecta generalidad al mostrar en la imagen diversas personas y mostrando una frase para generar expectativa positiva para los colaboradores.

## Ilustración 9

Campaña de sensibilización para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño laboral



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Estos instrumentos serán trasladados al personal vía electrónica a través de los medios electrónicos con los que cuenta la empresa entre los cuales podemos mencionar correos electrónicos, portal de comunicación interno, chat, entre otros.

Antes de dar inicio al proceso de evaluación del desempeño y posterior a la campaña de sensibilización es necesario implementar una charla informativa a todos los mandos medios y gerentes de la compañía en el cual se deben abordar temas de evaluación del desempeño, tales como: conceptos, objetivos, beneficios, entre otros. Y la descripción exacta del método y la forma de implementarlo, la cual permita al personal ejecutivo de la empresa dar a conocer

sus puntos de vista y comentarios respecto al proceso. Y le permitirá a la compañía identificar factores de resistencia entre los colaboradores.

### **3.4.7 Formatos de control**

Con el objetivo de validar la adecuada implementación del sistema se presenta un formato de control del proceso.

#### **3.4.7.1 Formato de seguimiento a la ejecución de la evaluación**

A continuación se presenta un formato de seguimiento a la recepción y tabulación de los resultados de la evaluación del desempeño desarrollada para ser realizada por áreas para validar el cumplimiento de todas las etapas del proceso.

Este formato permitirá tener un control de la adecuada realización de la metodología y realizar constantes revisiones para que no existan desviaciones en la implementación del sistema de evaluación del desempeño laboral.

En este serán analizados cada una de las fases del proceso en cada área para validar que cada área este realizando la evaluación paso por paso y este formato de inspección será utilizado por el evaluador general del sistema para este caso será el departamento de recursos humanos de la compañía.

Formato 17

Seguimiento del proceso

FECHA	AREA FINANCIERA	
23/10/2011	CONTABILIDAD	
DEPARTAMENTO :	ESTUARDO RIVERA	
JEFE:		
FASE I	PUESTO REQUERIMIENTO	ENTREGADO
Formato de integración de informacion comportamientos	Gerente	SI
Formato de integración de informacion objetivos e indicadores	Gerente	
Formato de integración de informacion comportamientos	Jefe departamento	
Formato de integración de informacion objetivos e indicadores	Jefe departamento	
FASE II	PUESTO REQUERIMIENTO	ENTREGADO
Evaluación subalternos a jefes	Subalternos	
Evaluación jefe a subalternos	Jefe departamento	
Evaluación jefe a gerente	Jefe departamento	
Evaluación gerente a jefe	Gerente area	
Evaluación de gerente general a gerente	Gerente general	
FASE III	PUESTO REQUERIMIENTO	ENTREGADO
Realización de entrevista de presentación de resultados	Subalternos	
Realización de entrevista de presentación de resultados	Jefe departamento	
Realización de entrevista de presentación de resultados	Gerente de area	
Realización de entrevista de presentación de resultados	Gerente general	
Recepción de formatos de seguimiento a entrevista	Subalternos	
Recepción de formatos de seguimiento a entrevista	Jefe departamento	
Recepción de formatos de seguimiento a entrevista	Gerente de area	
Recepción de formatos de seguimiento a entrevista	Gerente general	
FASE IV		
Presentación de informe final a cada area		

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

### **3.4.8 Limitaciones y vigencia de la evaluación**

Las limitaciones establecidas durante el proceso de evaluación del desempeño se encuentran en el requerimiento y compromiso de toda la organización a nivel administrativo, especialmente existiendo una filosofía de participación gerencial.

Inversión financiera en los documentos que se necesitaran durante el proceso, las impresiones de los informes finales, y la inversión que se realizaría acorde a los hallazgos identificados en la propia evaluación relacionados con capacitación y apoyo a los colaboradores.

La evaluación del desempeño es un proceso que deber realizarse de forma constante y continua en toda organización, es por ello que la vigencia de la evaluación debe ser de forma indefinida.

### **3.4.9 Seguridad del sistema**

El uso del sistema será de forma automática a través de formatos electrónicos realizados en hoja de cálculo. Para la realización de esto serán enviados los formatos vía correo electrónico y estos cuentan con formulas que protegen las áreas que cada colaborador que esté realizando la evaluación no puedan modificar, tales como los porcentajes establecidos en la fase uno del proceso y este no permitirá el ingreso de valores no aceptables en los formatos de calificación.

Asimismo el ingreso de datos será automatizado, al ingresar únicamente el código interno de cada colaborador serán ingresados automáticamente los demás datos como puesto, departamento, antigüedad, etc. Y la fecha se coloca automáticamente con solo abrir el archivo.

### 3.4.10 Plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño

El plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño laboral estará establecido de la siguiente forma:

El plan dará inicio con el programa de sensibilización. El cual tendrá una duración de 30 días, a través del envío de la información electrónica y colocar afiches dentro de la compañía, siendo responsables de este proceso el departamento de recursos humanos iniciando en el mes de junio para implementar el sistema en el mes de julio del año 2012.

El proceso dará inicio con una charla informativa clasificando al personal en dos grupos, jefes y gerentes y el segundo grupo el personal operativo administrativo en el cual se dará a conocer el sistema, su importancia, los objetivos, etc. Este será impartido por el área de capacitación interna de la empresa con el apoyo de la gerencia general y gerencia de recursos humanos para enfatizar al importancia del proceso. Esta charla será desarrollada a inicios del mes de enero a continuación se observa el cuadro de costos:

Tabla 5

#### Costos de charla al personal

Tipo	Costo	Cantidad	Monto Total
Hojas de papel	Q 0.10	300	Q 30.00
Impresiones	Q 1.00	300	Q 300.00
Total			<b>Q 330.00</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Al haberse realizado la charla informativa se dará inicio a la fase uno de a implementación en la cual será recursos humanos el responsable de trasladar los formatos y de verificar el cumplimiento de las validaciones de los gerentes de área, esta se desarrollará entre la segunda y tercera semana del mes de julio 2012 teniendo un tiempo estimado de culminación de 20 días para completar todas las áreas de la compañía.

El inicio de la fase dos se realizará en la segunda semana del mes de julio 2012, es responsabilidad de recursos humanos el hacer llegar los formatos de evaluación a todos los colaboradores y utilizar el formato propuesto para dar seguimiento a los departamentos en el avance de la realización de las evaluaciones.

Durante este proceso recursos humanos deberá recibir y organizar todos los formatos recibidos y validar que todos los colaboradores sean evaluados en base a la estructura establecida. Al culminar este proceso se dará inicio a la consolidación de los resultados, para aquellos colaboradores que serán calificados por varios colaboradores del mismo nivel (jefes calificados por sus subalternos) y se procederá a la elaboración de los informes de resultados.

El tiempo estimado de culminación de esta fase es de 30 días hábiles por lo que la fecha sería entre la tercera y cuarta semana del mes de agosto 2012 dejando un tiempo de cinco días de holgura por cualquier inconveniente no previsto.

Antes de dar inicio la fase de entrega de resultados se implementará el proceso de capacitación a jefes y gerentes sobre la entrevista de evaluación, la cual se realizará la primera semana del mes de septiembre realizándose la fase uno y

dos para jefes día martes y miércoles, y gerentes los días jueves y viernes de esa misma semana.

La fase tres se tiene estimado que dará inicio la segunda semana del mes de septiembre y se ha contemplado culminarla en 48 días hábiles en la cual recursos humanos deberá proporcionar a los jefes y gerentes los formatos de entrevistas, los soportes de la evaluación y los informes. Los jefes y gerentes de cada área son los responsables de la programación y desarrollo de las entrevistas y de trasladar a recursos humanos los formatos ya completados. Por lo que se estima terminar esta fase la entre la tercera y cuarta semana del mes de noviembre del año 2012. Esta fecha podrá sufrir variaciones dependiendo de la programación de entrevistas de los jefes y gerentes, y ha sido contemplado el asueto de semana santa durante este mes.

Recursos humanos validará el avance en la entrega de resultados e integrará la información recibida para establecer los planes de acción. En la siguiente tabla se puede observar el plan de acción en forma gráfica para su mayor comprensión.

Tabla 6

Plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño

Etapa	Objetivo	Alcance	Duración	Fecha inicio	Fecha culminación	Responsabilidad
Proceso de sensibilización	Crear en el personal administrativo de la empresa un clima apropiado donde se identifique la evaluación como algo positivo	Todo el personal de la empresa	30 días hábiles	01-dic-11	31-dic-11	Departamento de recursos humanos
Fase I	Recolectar toda la información de valoración de factores	Jefes y gerentes	20 días hábiles	09-ene-12	03-feb-12	Departamento de recursos humanos el traslado de la información y jefes y gerentes entrega de la información requerida
Fase II	Realizar las evaluaciones a todo el personal	Todo el personal de la empresa	30 días hábiles	06-feb-12	23-mar-12	Departamento de recursos humanos el trasladar los formatos, recibirlos e integrarlos. Y todo el personal la calificación y envío de información a RRHH
Capacitación jefes y gerentes	Resaltar la importancia de la entrevista de entrega de resultados y proporcionar a los jefes los conocimientos necesarios para la adecuada realización	Jefes y gerentes	5 días hábiles	26-mar-12	30-mar-12	Departamento de capacitación
Fase III	Entregar los resultados de las evaluaciones y generar los compromisos de mejora del personal	Todo el personal de la empresa	30 días hábiles	02-abr-12	23-jun-12	Departamento de recursos humanos
Elaboración de planes de acción de mejora	Implementar las acciones para mejorar el desempeño de los colaboradores y minimizar la problemática identificada	Todo el personal de la empresa	Constante	25-jun-12		Departamento de recursos humanos

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

A continuación se observa la programación del plan de acción observado por departamentos.

Tabla 7

Programación de plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño por departamentos

Departamento	No. Colaboradores	Tiempo			
		Fase I	Fase II	Fase III	Resultados
Recursos Humanos	20	4 días	6 días	10 días	3 días
Finanzas	22	4 días	6 días	10 días	3 días
Administración	10	2 días	3 días	5 días	3 días
Informática	4	1 día	2 días	3 días	3 días
Comercial	18	4 días	6 días	10 días	3 días
Operaciones	21	4 días	6 días	10 días	3 días

95

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

### 3.4.11 Plan de acción de la evaluación

Posterior a conocer los resultados obtenidos a través del sistema de evaluación del desempeño laboral se procederá a tomar medidas acorde a los resultados, para este efecto se clasificarán los resultados en adecuados e inadecuados, considerando adecuado un porcentaje general de evaluación superior o igual al setenta por ciento, e inadecuado si el resultado es menor al sesenta y nueve por ciento.

#### 3.4.11.1 Resultados adecuados

Al identificar a los colaboradores que hayan obtenido resultados adecuados en sus evaluaciones estos serán reconocidos a través de un diploma mencionando su grado de eficiencia el cual será firmado por la gerencia general de la empresa.

Al acumular un mismo colaborador un resultado adecuado en dos periodos de evaluación del desempeño el trabajador recibirá el diploma antes mencionado y adicionalmente un pin que lo identifique como colaborador distinguido en la compañía.

A los colaboradores que continúen obteniendo resultados adecuados en periodos consecutivos recibirá un diploma como el antes mencionado y en cada periodo se otorgaran recompensas con artículos propios de la compañía con frases que permitirán incrementar la motivación del personal y percibir el proceso de evaluación como algo positivo dentro de estos artículos podemos mencionar: chumpas, pachones, tazas, sombrillas, etc.

#### **3.4.11.2 Resultados Inadecuados**

Al culminar el proceso de evaluación del desempeño laboral entre el personal administrativo y se obtengan resultados no aceptables o inadecuados para la organización considerados estos por debajo de setenta por ciento en los resultados finales. Se procederá a:

Realizar una carta de llamada de atención, indicando el bajo nivel de rendimiento laboral del colaborador la cual deberá ser firmada por el colaborador, jefe inmediato y gerente de área, esta será enviada al ministerio de trabajo y se le entregará una copia al colaborador.

Si durante el siguiente periodo un colaborador obtiene resultados inadecuados y se ha realizado un plan de acción para mejorar resultados pero esto no son satisfactorios se procederá a realizar una suspensión de sus labores la cual

podrá ser de tres a cinco días laborales, y se realizará la segunda carta con la cual se procederá con el mismo procedimiento mencionado anteriormente.

Al obtener nuevamente resultados inadecuados en el proceso de evaluación del desempeño se procederá a cancelar el contrato de trabajo del colaborador enviando actas administrativas al ministerio de trabajo amparados en el artículo 63 inciso b) y 77 inciso g) del código de trabajo.

#### **3.4.12 Auditoría de seguimiento de los resultados del proceso de evaluación del desempeño laboral**

Al culminar el proceso de evaluación del desempeño y haber obtenido los resultados de cada colaborador como se ha mencionado anteriormente se tendrán resultados adecuados e inadecuados tanto en los resultados favorables como desfavorables se deberá realizar la entrevista de entrega de resultados y los colaboradores deberán llenar los formatos de compromisos y formatos de seguimiento de la evaluación, ya que en estos se obtendrá información importante para los planes de acción y capacitación.

Es por ello que es de relevancia contar con un proceso de auditoría del seguimiento de los resultados obtenidos en el proceso y del cumplimiento de los compromisos adquiridos por los colaboradores para esto se realizarán las siguientes acciones:

- Seguimiento a los compromisos de los colaboradores
- Seguimiento a las actividades críticas del departamento

- Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción realizados por recursos humanos

#### **3.4.12.1 Seguimiento a los compromisos de los colaboradores**

Al culminar el proceso de evaluación los colaboradores estarán en la capacidad de generar compromisos de mejora con su jefe inmediato los cuales permitirán mejorar los procesos del departamento y disminuir la problemática identificada. Los cuales deberán ser validados a través del departamento de recursos humanos a través de seguimiento a los compromisos adquiridos y a los resultados obtenidos a razón del cumplimiento o no cumplimiento de estos.

A continuación se presenta un formato de seguimiento a los compromisos el cual será de utilidad para el departamento de recursos humanos para validar el impacto del proceso de evaluación.

## Formato 18

### Seguimiento de los compromisos

Ficha del Colaborador	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO FORMATO DE SEGUIMIENTO DE LOS COMPROMISOS			FECHA
3				26-feb-12
NOMBRE:	SANDRA MARTINEZ	PUESTO:	JEFE RECURSOS HUMANOS	
DEPARTAMENTO:	PERSONAL	EMPRESA:	G1	
NOMBRE DEL JEFE:	AMADO PEÑA	ANTIGÜEDAD:	15/12/1999	
<b>Acciones de apoyo adquiridas por el jefe inmediato</b>				
	Cumplimiento	Fecha Revisión	Firma	
1 Realizar los controles en las fechas establecidas	si	15/06/2012		
2 Mejorar la comunicación con otras areas	no	18/06/2012		
3 Brindar mayor seguimiento a los expedientes de personal	si	19/06/2012		
4				
5				
<b>Acciones de apoyo solicitadas al jefe inmediato por el colaborador</b>				
	Cumplimiento	Fecha Revisión	Firma	
1 Brindar apoyo en los requerimientos de expedientes del area	si	15/06/2012		
2				
3				
4				
5				
<b>Compromisos de mejora adquiridos por el colaborador evaluado</b>				
	Cumplimiento	Fecha Revisión	Firma	
1 Mejorar la utilización de controles del area	si	15/06/2012		
2 Elaborar un formato de control para seguimiento de expedientes	no	18/06/2012		
3 Realizar actividades que beneficien el clima del departamento	si	18/06/2012		
4 Ejecutar las actividades en base al plan de trabajo establecido	no	18/06/2012		
5				
<p>GERENTE DE AREA _____ GERENTE DE RECURSOS HUMANOS _____</p> <p>FIRMAS</p>				

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

#### 3.4.12.2 Seguimiento a actividades críticas del área

Cada departamento de la compañía posee actividades críticas las cuales se ven afectadas por el desempeño laboral de los colaboradores, será responsabilidad de recursos humanos el validar el impacto de los resultados del proceso de evaluación del desempeño laboral y las acciones posteriores a este.

Para la realización de este proceso de evaluación se contará con la participación del jefe del departamento así como la validación del gerente del área de los resultados presentados.

Antes de dar inicio al proceso de evaluación del desempeño se establecerá con el jefe inmediato y a través de la validación del gerente de área las actividades críticas del departamento y las formas de medición de estas. Las cuales deberán estar establecidas de forma medible y cuantificable para validar las mejoras en estas. A continuación se presenta el formato de seguimiento para las actividades críticas de los distintos departamentos.

### Formato 19

#### Seguimiento de las actividades críticas

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		FECHA		
FORMATO DE SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS DEL DEPTO.		07-oct-11		
DEPARTAMENTO:	RECURSOS HUMANOS			
<b>ACTIVIDADES CRÍTICAS DEL AREA</b>	Base Evaluación	Estado en Revisión	Fecha Revisión	Status
Porcentaje de satisfacción del cliente interno	80%	60%		
Cumplimiento de documentos a autoridades nacionales	40%	60%		
Tiempo de entrega de expedientes de personal	8 días	8 días		
Días de cumplimiento a procesos de selección	25 días	15 días		
JEFE DEL DEPARTAMENTO FIRMAS	RECURSOS HUMANOS		GERENTE DE AREA	

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

### **3.4.12.3 Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción realizados por recursos humanos**

A través de los resultados obtenidos el departamento de recursos humanos podrá elaborar planes de acción acorde a las necesidades de cada uno de los colaboradores y de los distintos departamentos. De los cuales deberá ser validado su cumplimiento con el objetivo de mejorar los estándares del desempeño a nivel organizacional. Por lo que será responsabilidad del gerente de recursos humanos validar el cumplimiento de dichos planes según corresponda a cada una de las áreas del departamento de recursos humanos, así como cuando exista involucramiento de otros departamentos en los planes de acción.

Asimismo los resultados del proceso de evaluación del desempeño así como el cumplimiento con la ejecución de los planes de acción y sus resultados serán presentados en la auditoría general anual realizada por la casa matriz de la empresa objeto de estudio, con la finalidad de validar su transparencia y comprobar su efectividad.

La presente Política cobra vigencia a partir del día de firma de aprobación y autorización de las Gerencias involucradas.

### **3.4.13 Costos y financiamiento de la propuesta de evaluación del desempeño laboral a nivel administrativo**

Durante el proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño se necesitará que Wackenhut de Guatemala, S.A. invierta en los siguientes rubros:

Tabla 8

Costos del proceso de implementación del sistema

Tipo	Costo	Cantidad	Monto Total
Hojas de papel	Q 0.10	500	Q 50.00
Impresiones	Q 1.00	575	Q 575.00
Capacitación	Q 200.00	12	Q 2,400.00
Horas hombre RRHH	Q 33.33	80	Q 2,666.40
Afiches sensibilización	Q 15.00	25	Q 375.00
Tazas, pachones	Q 25.00	100	Q 2,500.00
Chumpas, sombrillas	Q 50.00	100	Q 5,000.00
Pines de reconocimiento	Q 15.00	100	Q 1,500.00
Total			<b>Q 15,066.40</b>

Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en Wackenhut de Guatemala, S.A. abril 2011.

Por motivo de que el proceso de evaluación del desempeño se encuentra en su totalidad en forma electrónica este no generará una inversión considerable en papelería ni impresiones de las herramientas. Así como también se cuenta en la empresa objeto de estudio de medios tecnológicos para difundir los medios de la campaña de sensibilización en forma digital permitiendo minimizar el costo de este proceso.

El financiamiento de la implementación y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño será propio, proporcionado por la empresa objeto de estudio por ser una cantidad que no impacta financieramente a la compañía.

### 3.4.14 Casos no previstos

Cualquier caso no previsto durante el proceso de evaluación del desempeño será evaluado y analizado por la gerencia de recursos humanos y este será el que tome la decisión de resolución de acuerdo al caso que se presente.

## **Conclusiones**

- La empresa Wackenhut de Guatemala, S.A. no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño laboral el cual no le permite identificar el desempeño de sus colaboradores generando problemas en las actividades que realizan.
- En la empresa objeto de estudio el personal administrativo no cuenta con experiencia sobre temas de evaluación del desempeño laboral ni ha experimentado este proceso en sus trabajos anteriores únicamente el conocimiento teórico que han adquirido durante las carreras profesionales
- La problemática que actualmente enfrenta la empresa objeto de estudio se debe a que no cuentan con un sistema formal del desempeño laboral no logrando identificar las causas de estos problemas ni generar mejoras en sus procesos.
- Wackenhut de Guatemala no posee programas de reconocimiento por el adecuado desempeño de su personal en el área administrativa, pero si sanciona el inadecuado desempeño.

## **Recomendaciones**

- Implementar en la mayor brevedad el sistema de evaluación propuesto para el personal administrativo de la empresa Wackenhut de Guatemala, S.A. para conocer el desempeño laboral de sus colaboradores y tomar acciones de mejora acorde a los resultados obtenidos.
  
- Ejecutar el programa de sensibilización a todos los colaboradores y capacitación a los mandos medios con temas de evaluación del desempeño ya que esto permitirá que los colaboradores administrativos mantengan una actitud positiva y de confianza al momento de implementar el sistema
  
- La medición del desempeño laboral le permitirá a la empresa ofrecer y demostrarle a los colaboradores interés por su carrera profesional motivando a sus empleados a buen plan de desarrollo a través de los programas de capacitación originados de este proceso.
  
- Es importante involucrar a los colaboradores en el desarrollo y realización del sistema de evaluación, ya las evaluaciones podrán obtener mejores resultados si los trabajadores conocen con antelación los criterios de evaluación, así como también en el proceso de establecer compromisos de mejora ya que con esto se podrá obtener mayor responsabilidad.
  
- Que el departamento de recursos humanos mantenga en cauteloso resguardo la confidencialidad de los resultados y reportes de la evaluación del desempeño ya que todo colaborador tiene derecho a la privacidad de sus resultados, siendo expuestos únicamente a su jefe, gerente de área y gerencia general.

- Durante el proceso de implementación del sistema formal de evaluación del desempeño laboral es necesario realizar una capacitación orientada a los mandos medios sobre los métodos de retroalimentación de los resultados obtenidos en las evaluaciones, así como los objetivos, periodicidad e importancia de dichas reuniones. incluir la importancia de los programas de reconocimiento para el personal, sus aplicaciones, beneficios e importancia.
- Se recomienda posterior a la implementación del sistema de evaluación del desempeño laboral sea evaluado el sistema propuesto, con el objetivo de determinar su adecuado funcionamiento y que esta evaluación permitirá identificar mejoras a implementar para la próxima evaluación.
- El sistema de evaluación del desempeño le permitirá a la compañía tomar decisiones administrativas tales como ayudar a determinar el nivel de eficiencia en las actividades asignadas a los colaboradores, identificar el potencial humano que permita apoyar las decisiones de promoción interna y generar un clima organizacional de reconocimiento a la mejora del personal.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto.2001. Gestión del Talento Humano. México, McGraw-Hill. Páginas 6,9,153,165,204,183,205 y 208
2. J. Mónica Thompson B. Jonathan Antezana I. 2,006 El proceso administrativo: (en línea). Consultado el 18 de may.2011 disponible en: <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
3. Roció de Andrés Calle. Evaluación del desempeño 360 grados análisis y propuestas.2005.Departamento de fundamentos de análisis económico, universidad de Valladolid. (en línea) consultado el 18 de marzo del 2011 disponible en:<http://www.buenastareas.com/ensayos/Evaluaci%C3%B3n-360/462473.html> Páginas 67,125
4. Rodas de león Iris, Rodas Santizo Gladys Primera Edición 2008. Administración de empresas. Páginas 2,17,39,48,63
5. Sabino Ayala Villegar, 2006 Técnicas en la administración de recursos humanos(en línea) consultado el 18 de mayo.2011 disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>
6. Texto universitario primera edición. 2004. Universidad Nacional de San Martín Tarapoto (en línea) consultado el 18 de disponible en [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default2.asp)
7. <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto2.html> (en línea) consultado el 18 de mayo.2011

8. Wackenhut de Guatemala, S.A. texto escrito material de inducción, 2008  
página 7
  
9. <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/MANUALevaluaci%C3%B3nDESEMPE%C3%91O.htm> (en línea)  
consultado el 24 de octubre del 2011

## **ANEXO I**

## **ANEXO I**

### **Política de evaluación del desempeño laboral**

#### **INTRODUCCION**

Todo lo referente al proceso evaluación del desempeño del personal administrativo, estará totalmente normado por esta política para eliminar subjetividades, donde debe quedar claro y entendido, para todos los empleados administrativos, jefes de departamento y gerentes de área que el cumplimiento de esta política permitirá el ordenamiento de los colaboradores en lo que respecta a la evaluación del rendimiento laboral en la compañía.

#### **IMPORTANCIA**

Es importante la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño laboral que este orientada hacia la medición, evaluación y control del rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa. Ya que esto permitirá conocer cuáles son las capacidades y limitaciones del personal administrativo así como identificar temas de capacitación necesarios a implementar y factores limitantes que deban mitigarse para alcanzar un adecuado desempeño.

#### **OBJETIVOS:**

- ✓ Normar y reglamentar los pasos a seguir en el proceso de evaluación del desempeño laboral de los empleados administrativos.
  
- ✓ Que todo colaborador, jefe de departamento y/o Gerente cumplan con cada uno de los pasos del proceso de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo.

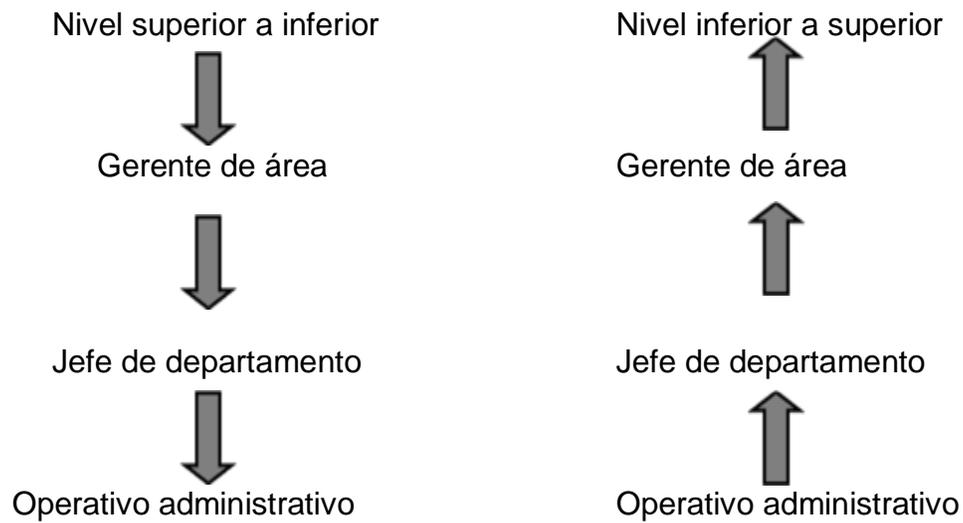
- ✓ Orientar hacia la transparencia el proceso de evaluación del desempeño el cual tenga la capacidad de generar eficiencia en el proceso para obtener los resultados esperados.

#### FORMAS Y DISEÑOS:

- Formato de asignación de valores a los factores a evaluar
- Formato de establecimiento de objetivos e indicadores e indicador de prioridad de los mismos.
- Formatos de calificación de subalternos a jefes y jefes a gerentes
- Formato de gerente general a gerentes
- Formatos de calificación de gerentes a jefes
- Formatos de calificación de jefes a subalternos
- Formato de integración de resultados
- Formato de entrevista de resultados a jefes
- Formato de seguimiento de resultados

#### PROCEDIMIENTO:

A continuación se detalla la estructura de realización de la evaluación del desempeño laboral.



El proceso será dividido en tres fases siendo estas:

Fase I Asignación de valores a factores conductuales, y priorización de indicadores y objetivos.

Fase II evaluación de los colaboradores

Fase III entrega y seguimiento a los resultados

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

### Fase I

En la fase uno el departamento de recursos humanos le trasladará a los mandos medios y gerentes los formatos de asignación de valoración a los factores conductuales y establecimiento de objetivos e indicadores y la priorización de los mismos.

En el formato de valorización de los factores los mandos medios encontrarán los factores que serán evaluados con la descripción del mismo. Para lo cual deberán colocar una valorización sobre el factor que consideren deba evaluarse con mayor valor que los demás de acuerdo a la importancia y prioridad del factor al puesto que se está evaluando. Estos no podrán exceder en su totalidad el 100%.

En el siguiente formato el jefe o gerente encontrará los indicadores del desempeño del puesto que se va a evaluar que han sido establecidos en los descriptores de puesto y podrá agregar los objetivos que desea que sean alcanzados por sus colaboradores. Asimismo deberá priorizar dichos objetivos e indicadores esto al ser priorizados a través de la automatización de los formatos podrán observar el porcentaje de valorización se adecua a la priorización asignada.

Al culminar esto con cada uno de los puestos que serán evaluados, el jefe o gerente deberá enviar los formularios al departamento de recursos humanos vía electrónica.

## Fase II

Esta es la fase de evaluación, serán distribuidos los formatos a los colaboradores para que realicen los punteos de calificación, los cuales serán trasladados por el departamento de recursos humanos vía electrónica a cada colaborador. En el cual deberán colocar punteos de calificación que van de cero a tres evaluados de la siguiente forma:

### Evaluación comportamientos

- Grado 0 factor no observado en el colaborador
- Grado 1 factor escasamente observado en el colaborador
- Grado 2 factor observado algunas veces en el colaborador
- Grado 3 factor observado siempre en el colaborador

### Alcance de objetivos e indicadores

- Grado 0 el objetivo o indicador no fue alcanzado
- Grado 1 el objetivo o indicador fue escasamente alcanzado
- Grado 2 el objetivo o indicador fue medianamente alcanzado
- Grado 3 el objetivo o indicador fue alcanzado en su totalidad

Los datos generales de la evaluación son ingresados de forma automática el colaborador deberá ingresar únicamente la ficha del colaborador para que el formato automáticamente coloque la información general.

El formato de calificación de objetivos e indicadores será realizado exclusivamente por el gerente general a los gerentes, y los gerentes a los jefes de departamento.

Al culminar los colaboradores este proceso de calificación deberá ser trasladado al departamento de recursos humanos vía electrónica.

### Fase III

Durante este proceso el departamento de recursos humanos integrará los formatos de las calificaciones realizadas. Y elaborará los formatos de resultados para su posterior entrega.

La entrega de los resultados será exclusivamente a los jefes y gerentes del departamento, bajo ninguna circunstancia se permitirá entregar los resultados de las evaluaciones propios a ningún colabores en ninguno de los niveles jerárquicos. El resultado del colaborador será exclusivo del jefe inmediato.

El jefe inmediato deberá realizar una entrevista posterior a la entrega de los resultados de las evaluaciones, la cual deberá realizar en forma individual con cada uno de sus colaboradores y llenar los formatos establecidos para ello.

Asimismo le será proporcionado un formato de seguimiento al colaborador evaluado el cual deberá ser llenado y trasladado directamente a recursos humanos.

Al culminar este proceso, el departamento de recursos humanos elaborará un informe final por área el cual será entregado al gerente de dicha area directamente, asimismo será trasladado al gerente general los resultados de las áreas y a nivel gerencial.

## RESPONSABILIDAD

Es responsabilidad de la gerencia de recursos humanos la implementación y adecuada realización del proceso de evaluación del desempeño laboral de los colaboradores.

Es responsabilidad de todos los colaboradores de la organización la realización de todos los formatos de calificación trasladados por el departamento de recursos humanos.

Es responsabilidad de todos los colaboradores realizar la evaluación del desempeño en forma profesional y colocando los punteos y valores acorde al desempeño real de los colaboradores evaluados.

## TEMPORALIDAD

### Fase I

Los mandos medios y gerenciales tendrán un periodo no mayor de 3 días hábiles para completar los formatos de valoración conductual y de objetivos e indicadores por cada puesto. Contados a partir de la fecha de recepción del mismo.

### Fase II

Todos los colaboradores al recibir los formatos de calificación deberán realizarlos en un periodo no mayor de dos días hábiles contados a partir de la fecha de recepción.

### Fase III

El departamento de recursos humanos tendrá un periodo de 15 a 30 días para realizar la integración general de los resultados a nivel general los cuales serán entregados según los avances con cada una de las áreas.

La entrevista de entrega de resultados deberá realizar en un periodo no mayor de tres días hábiles contados a partir de la fecha de recepción de los resultados y formatos de seguimiento. Y ser trasladados a recursos humanos.

El departamento de recursos humanos tendrá un periodo de cuatro días hábiles para entrega de los informes finales por área.

### MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Al momento de identificarse la existencia de inconvenientes provocados voluntariamente por algún colaborador que perjudique o impidan el adecuado funcionamiento y realización del sistema de evaluación del desempeño o que no cumpla con el tiempo establecido en esta política para cada proceso. Será sancionado como establece la política de sanciones y medidas disciplinarias.

### EXCEPCIONES

Cualquier excepción a cambio en esta política, deberá ser presentada a la Gerencia de Recursos Humanos y autorizada por la Gerencia General.

Elaborado por

Recursos Humanos

Fecha

Aprobado por

Gerente financiero

Fecha

Gerente de operaciones

Fecha

Gerente de informática

Fecha

Gerente comercial

Fecha

Autorizado por

Gerencia general

Fecha