

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

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man on horseback, wearing a crown and holding a staff. Above him is a cross. To the left is a castle and to the right is a lion. Below the central figure are two pillars with the words 'PLUS' and 'ULTRA' on them. The outer ring of the seal contains the Latin text 'ACADEMIA COACATEMALENSIS INTER CETERAS OBIS CONSPICUA CAROLINA' at the top and 'ACADEMIA COACATEMALENSIS INTER CETERAS OBIS CONSPICUA CAROLINA' at the bottom.

**"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
PERSONAL DE UNA PAPELERÍA, UBICADA EN LA
CIUDAD CAPITAL"**

ANA RUTH CANTE BACH

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2013

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

**"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL
PERSONAL DE UNA PAPELERÍA, UBICADA EN LA
CIUDAD CAPITAL"**

TESIS

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

POR

ANA RUTH CANTE BACH

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO DE 2013

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIOS:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemáticas-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRÁCTICO EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Secretario:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín
Examinador:	Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado

Guatemala 04 de septiembre de 2012

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
DECANO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

Señor Decano:

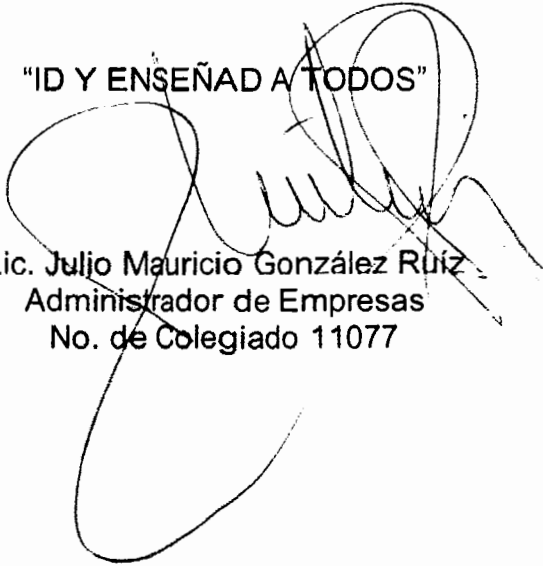
En atención a su designación como asesor de tesis profesional de la estudiante **ANA RUTH CANTE BACH**, carnet No.2001-18111, en la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a la asesoría con el tema: **"SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA PAPELERIA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL"**.

De conformidad a los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable en la implementación del sistema de evaluación del desempeño de la dependencia estudiada.

Con respecto a lo anterior, presento a Su Despacho mi dictamen favorable a efecto de que la estudiante Ana Ruth Cante Bach, pueda sustentar el exámen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
No. de Colegiado 11077



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,
CATORCE DE FEBRERO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 1-2013 de la sesion celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de enero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 250-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 30 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA PAPELERIA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA RUTH CANTE BACH, autorizandose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp.



DEDICATORIA

A DIOS:

Nuestro Señor Jesús por brindarme su amor, cuidado, fortaleza, guía y sabiduría durante todos mis estudios y mi vida, siendo la base de mis éxitos.

A MIS PADRES:

José Luis Cante y Flora Bach de Canté por su amor, apoyo incondicional, cuidado, fortaleza, oraciones e inspiración constante para lograr mis metas, siendo una gran bendición para mi vida.

A MIS HERMANOS:

Abigail, Queila y Josué Cante por su amor y apoyo incondicional en el logro de mis metas, porque siempre me rodearon de fortaleza para continuar el camino hacia el triunfo.

A MIS SOBRINAS:

Stephanie, Catherine y Daniela por llenar mi corazón de amor, alegría y ternura.

A MI FAMILIARES:

Por su cariño, oraciones y buenos deseos.

A MIS AMIGOS:

Por compartir su amistad y apoyo.

A MI ASESOR:

Julio Mauricio González por brindarme la oportunidad de aprender de sus conocimientos y experiencias, asimismo de su compromiso y entrega.

A MI CASA DE ESTUDIOS:

La Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala, por formar parte de mi vida profesional, a través de brindarme conocimientos con el objetivo de ser portadora de desarrollo para la nación.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Introducción.....	i
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	
1. Empresa.....	1
1.1 Empresa comercial.....	1
1.2 Administración.....	1
1.3 Proceso administrativo.....	2
a) Planeación.....	2
b) Organización.....	2
c) Integración.....	2
d) Dirección.....	2
e) Control.....	3
1.4 Integración.....	3
1.5 Administración de recursos humanos.....	4
1.5.1 Gestión del talento humano.....	5
1.5.2 Proceso de la gestión del talento humano.....	5
1.5.3 Proceso de aplicación de personas.....	5
1.5.3.1 Evaluación del desempeño.....	6
a) Definición.....	6
b) Objetivos.....	7
c) Características.....	7
d) Beneficios.....	8
e) Responsabilidades en la evaluación del desempeño.....	9
f) Errores en la evaluación del desempeño.....	10
g) Métodos de la evaluación del desempeño.....	12
h) Indicadores de la evaluación del desempeño.....	25
i) Usos de la evaluación del desempeño.....	28

	Pág.
j) Preguntas de la evaluación del desempeño.....	29
k) Criterios a utilizar en la evaluación del desempeño.....	30
l) Retroalimentación del desempeño.....	31
m) Entrevista para la evaluación del desempeño.....	33
n) Capacitación para los evaluadores.....	33
o) Capacitación para los evaluados.....	34
p) Administración del plan de carrera.....	34
1.6 Diseños de cargos.....	35
1.6.1 Descripción de cargos.....	35
1.6.2 Análisis de cargo.....	36
1.7 Sistema.....	36
1.7.1 Sistema de evaluación del desempeño.....	36
a) Elementos del sistema de evaluación del desempeño.....	37
b) Parámetros del sistema de evaluación del desempeño.....	37
c) Medición del sistema de evaluación del desempeño.....	37
1.7.2 Diagnostico.....	37

CAPITULO II

SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Antecedentes de la unidad objeto de estudio.....	39
2.1.1 Misión, visión y valores.....	40
2.1.2 Estructura organizacional.....	42
2.2 Situación actual de la evaluación del desempeño.....	44
2.2.1 Técnicas de investigación empleadas en la empresa objeto de estudio.....	44
2.2.2 Metodología de la investigación.....	45
2.2.3 Análisis e interpretación de los resultados en la investigación.....	46
a) Encuesta dirigida a los jefes inmediatos.....	46

	Pág.
2.2.2	Metodología de la investigación..... 45
2.2.3	Análisis e interpretación de los resultados en la investigación..... 46
a)	Encuesta dirigida a los jefes inmediatos..... 46
b)	Encuesta dirigida a los colaboradores..... 61

CAPITULO III
PROPUESTA DEL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR ESCALAS
GRÁFICAS

3.1.	Presentación..... 75
3.2	Propuesta del sistema de evaluación del desempeño..... 76
3.2.1	Fase de diseño..... 78
a)	Método del sistema de evaluaciones seleccionado..... 79
b)	Características del sistema de evaluación..... 79
c)	Beneficios del sistema de evaluación..... 79
d)	Planeación del sistema de evaluación del desempeño..... 80
e)	Escalas del sistema de evaluación del desempeño..... 81
f)	Factores del sistema de evaluación del desempeño..... 82
g)	Formatos del sistema de evaluación del desempeño..... 84
h)	Asignación del personal responsable del sistema de evaluación del desempeño 86
i)	Envío de formatos del sistema de evaluación del desempeño..... 86
j)	Calendarización para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño..... 87
k)	Tiempo para aplicar el sistema de evaluación del desempeño..... 87
l)	Recomendaciones para el jefe inmediato en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño..... 88
3.2.3	Fase de aplicación..... 90

	Pág.
a) Ejecución del sistema de evaluación del desempeño.....	90
b) Tabulación de la información.....	90
3.2.4 Fase de desarrollo.....	90
a) Retroalimentación.....	90
b) Pasos para la entrevista de resultados del sistema de evaluación del desempeño.....	91
c) Sugerencias para la entrevista de retroalimentación efectiva.....	93
d) Archivar e ingresar resultados.....	93
3.2.5 Plan de desarrollo para el sistema de evaluación del desempeño.....	93
3.2.6 Estimación de recursos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.....	96
4.1 Auditoria de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño.....	97
4.2 Análisis de causas que generan la implementación del sistema de evaluación del desempeño.....	98
	99
Conclusiones	
Recomendaciones	100
Bibliografía	101

INDICE DE ESQUEMAS

1. Etapas del proceso administrativo.....	3
2. Recursos que integran la organización.....	4
3. Los seis procesos de la gestión del talento humano.....	6
4. Pasos para elaborar la evaluación del desempeño a través de un programa de administración por objetivos.....	24
5. Elementos claves en el sistema de evaluación del desempeño.....	37
6. Estructura organizacional.....	43
7. Factores de evaluación del desempeño.....	83

	Pág.
8. Pasos para llenar el formato del sistema de evaluación del desempeño....	85
9. Pasos para la entrevista de retroalimentación del sistema de evaluación del desempeño.....	94

INDICE DE CUADROS

1. Beneficios de la evaluación del desempeño.....	8
2. Responsabilidades de la evaluación del desempeño.....	9
3. Escala de calificación con estándares poco claros.....	10
4. Distribución del personal de la empresa objeto de estudio.....	42
5. Metodología de investigación.....	45
6. Escalas de calificación del sistema de evaluación del desempeño.....	82
7. Cronograma del sistema de evaluación del desempeño.....	87
8. Plan de acción de mejora para el sistema.....	94
9. Políticas de desarrollo del sistema de evaluación.....	95
10. Estimación de costos del sistema de evaluación del desempeño por el método de Escalas Gráficas.....	96
11. Proyección de daño de producto.....	97
12. Factores de corrección.....	98

INDICE DE FIGURAS

1. Escala continua.....	12
2. Escala semicontinua.....	13
3. Escala discontinua.....	13
4. Procesos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.....	78

INDICE DE FORMATO

1.	Evaluación del desempeño por el método de escala gráfica.....	14
2.	Evaluación del desempeño mediante escalas gráficas que utiliza puntos...	15
3.	Evaluación del desempeño por el método de elección forzada.....	17
4.	Evaluación del desempeño por el método de investigación de campo.....	19
5.	Evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos.....	20
6.	Evaluación del desempeño por el método de frases descriptivas.....	21
7.	Evaluación del desempeño por el método de comparación por pares.....	22

INDICE DE ANEXOS

1.	Encuesta a los jefes inmediatos.....	104
2.	Encuesta a los empleados.....	105
3.	Descriptor de puesto del nivel funcional.....	106
4.	Descriptor de puesto del nivel operativo.....	107
5.	Descriptor de puesto propuesto.....	108
6.	Formato propuesto para el sistema de evaluación del desempeño.....	110
7.	Guía de recomendaciones generales para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.....	111
8.	Guía de capacitación y sensibilización del sistema de evaluación del desempeño.....	112
9.	Guía de capacitación y sensibilización del sistema de evaluación del desempeño.....	113
10.	Guía de capacitación de retroalimentación del sistema de evaluación del desempeño.....	116

INTRODUCCIÓN

En la actualidad cada vez cobra mayor importancia la administración del recurso humano para el logro de los objetivos de la empresa, por ello hoy en día la evaluación del desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del colaborador en el puesto de trabajo y conocer el potencial de desarrollo que posee, también permite implantar nuevas políticas de compensación, tomar mejores decisiones de ascensos o de ubicación, determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayudar a observar si existen otros problemas que afecten al empleado en el desempeño laboral.

El presente estudio de tesis fue realizado en una papelería, y centra la investigación desde el enfoque de la administración del recurso humano, con el título “Sistema de evaluación del desempeño para el personal de una papelería, ubicada en la ciudad capital”, la cual permite conocer los antecedentes de la empresa investigada, las consecuencias, factores o razones que justifican la aplicación de la misma y formular soluciones factibles que pueda utilizar el departamento de recursos humanos en la administración del talento humano.

La investigación se centra en tres capítulos y estos se detallan a continuación:

Capítulo I, conlleva el marco teórico, el cual brinda la información y fundamentos teóricos los cuales sustentaran el análisis y diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño, ya que contiene una variedad de definiciones o conceptos que permiten una mejor comprensión del tema investigado.

Capítulo II, se brinda información general de la empresa objeto de estudio, así como de la actual administración del recurso humano en relación al desempeño laboral del personal, utilizando instrumentos como encuestas y entrevistas realizadas al gerente administrativo, jefes inmediatos y colaboradores, con el objetivo de obtener información

relevante que permita sustentar dicha investigación a través de los hallazgos encontrados.

Capítulo III, se constituye la propuesta de solución que establece la implementación de un “Sistema de evaluación del desempeño para el personal de una papelería, ubicada en la ciudad capital”, dentro del cual se describen los lineamientos administrativos y operativos para su implementación.

Por último, se formulan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones que ha criterio han sido necesarias para la propuesta, también se describe la bibliografía donde se encuentran los documentos consultados que permitieron el desarrollo del tema investigado.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Dentro de la investigación realizada se utilizaron conceptos y teorías para formular y desarrollar argumentos que son la base para desarrollar el tema de tesis establecido.

1. Empresa:

“La empresa es una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.” (1.6)

1.1 Empresa comercial:

“Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”. (2: 6)

La empresa objeto de estudio esta enfocada en el área comercial, desarrollo de toda clase de actividades relacionadas con la industria papelera, así como poder comprar, vender, importar, exportar, transformar y maquilar todo lo relacionado con la misma.

1.2 Administración:

Cada vez cobra mayor importancia, ya que esta es requerida en entidades gubernamentales, empresas pequeñas o grandes, etc., por ello su definición formal es: “Procesos que consisten en trabajar con otros y a través de otros para lograr eficaz y éticamente los objetivos organizacionales.” (3:10)

1.3 Proceso administrativo:

Dentro de la administración surgen una secuencia o conjunto de funciones denominadas proceso administrativo estas permiten “planear, organizar, integrar, y controlar, las actividades de la organización y emplea los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.” (4:16)

Teniendo en cuenta que el proceso administrativo contiene cinco etapas, es importante tener el concepto de cada una de ellas, por ello se detallan a continuación:

a) Planeación:

“Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos, minimizando los riesgos.

b) Organización:

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

c) Integración:

Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones.

d) Dirección:

Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.

e) Control:

Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones”. (4:27)

Esquema 1
Etapas del proceso administrativo



Fuente: Múch, Lourdes. Administración, 2,010. Página 27.

Para efectos de la investigación realizada en la empresa objeto de estudio, se tomara el análisis partiendo de la etapa del proceso administrativo de: La Integración, la cual permitirá conocer y aplicar los principios y técnicas para iniciar dicho estudio, por ello se detalla a continuación:

1.4 Integración:

“Para operar con eficacia toda la organización, sin importar su magnitud requiere recursos de carácter humano, materiales, financieros y técnicos, los cuales

deben obtenerse, integrándose, conservándose y desarrollándose de manera concreta, de no ser así, pueden convertirse en grandes limitaciones para obtener los resultados de manera eficaz como se espera alcanzar.” (5:178)

Esquema 2 Recursos que integran la organización



Fuente: Amaru, Antonio Cesar. Fundamentos de la Administración, 2,009. Página 18.

1.5 Administración de recursos humanos:

“El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (6:9)

Dentro de la empresa objeto de estudio cada vez cobra mayor importancia las actividades que realiza el recurso humano, ya que la empresa se encuentra en expansión, por ello se requiere que el personal sea administrado de manera exitosa y proactiva frente a las exigencias de los cambios para optimizar el talento humano.

1.5.1 Gestión del talento humano:

“Es un área muy 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.”(7:6)

1.5.2 Procesos de la gestión del talento humano:

“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.” (7:9)

Para efectos de la presente investigación se tomó como referencia el proceso aplicación de personas, derivado que contiene los aspectos que competen a la investigación.

1.5.3 Proceso de aplicación de personas:

Son los “procesos utilizados para diseñar las actividades que las persona realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.” (7:13)

Esquema 3

Los seis procesos de gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano**. 2,002. Página 13.

En ese sentido la presente investigación se enfocó en la evaluación del desempeño, por ello a continuación se profundiza en el tema:

1.5.3.1 Evaluación del desempeño

a) Definición:

La importancia del ser humano en las organizaciones y su papel de dinamizador de los demás recursos, permite condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño de las personas, por ello se hace necesario evaluar y orientar el rendimiento a través de la evaluación del desempeño que es “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar, e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.” (8:191)

En lo referente a la evaluación del desempeño en la empresa objeto de estudio, actualmente no se estima de forma global ni sistemática el rendimiento del empleado, por ello se necesita incorporar un proceso para evaluar el potencial

humano en la correcta planificación estratégica de metas organizacionales e individuales.

b) Objetivos:

“Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración
- Dar oportunidad de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos organizacionales y los individuales.” (9:364-365)

El proceso de evaluación del desempeño deberá ser planeado con objetivos realistas, reflejando un desafío para la organización, sin olvidar que los colaboradores son quienes llevarán a cabo cada una de las metas u objetivos establecidos, y estos no deberán ser imposibles de alcanzar para los mismos.

c) Características:

La evaluación del desempeño es un sistema formal y sistemático, el cual permite identificar a los empleados que cumplen o exceden con lo establecido y a los que no lo hacen; así mismo sirve de guía para la toma de decisión del desarrollo del personal en la empresa.

“El propósito básico de un sistema de evaluación del desempeño es mejorar la actuación de los individuos de los equipos y de la totalidad de la organización, también ayuda en la toma de decisiones administrativas relacionadas con los aumentos de sueldo, las transferencias o las terminaciones de contrato.” (10:257)

d) Beneficios:

“Dentro de la evaluación del desempeño bien planeada, coordinada y desarrollada, se encuentran beneficios a corto, mediano, y largo plazo, siendo los beneficiarios el jefe, el empleado, la organización y la comunidad, por ello a continuación se detalla:

Cuadro 1
Beneficios de la evaluación del desempeño

BENEFICIOS PAR EL JEFE	BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO	BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la evaluación del desempeño y el comportamiento de los subordinados, a través de variables y factores establecidos • Establecer medidas y disposiciones con el objetivo de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados • Trasmistir a los subordinados la información necesaria para que conozcan el sistema objetivo de evaluación.” (9:365) 	<ul style="list-style-type: none"> • “Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa valora de los empleados • Conocer las fortalezas y debilidades, según las expectativas de su jefe • Conocer las medidas que toma el jefe para mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.), y las que el empleado puede aplicar (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, etc.) • Cuando el empleado se autoevalúa, autocontrola y autocritica se constituye una técnica muy útil para el desarrollo individual.” (9:365-366) 	<ul style="list-style-type: none"> • “Permite evaluar el potencial y contribución del empleado a la empresa a corto, mediano y largo plazo • Identificar a los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas, y elegir a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos • Proporciona a la política de recursos humanos mayor importancia, ya que ofrece oportunidades a los empleados (ascensos, progreso y desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones interpersonales.” (9:366)
<p>En este aspecto el jefe puede mantener una mejora continua de las evaluaciones del desempeño, a través de la información que le brinde al empleado en el logro de las metas establecidas y de los comportamientos que este presente.</p>	<p>Esto representa un panorama completo para el empleado, ya que le permite observar y detectar los aspectos de la evaluación del desempeño que requieren de mejora para obtener las metas establecidas, según el puesto de trabajo.</p>	<p>Proporciona una perspectiva completa de las ventajas que surgen al aplicar a la evaluación del desempeño, tanto para la empresa en la toma de decisiones del personal, así como para el colaborador en el desarrollo y crecimiento, ya que aporta información exacta y confiable para verificar el cumplimiento de los metas organizacionales e individuales.</p>

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

e) Responsabilidades en la evaluación del desempeño:

“Según el método de evaluación del desempeño que adopte la empresa puede atribuirse a:

Cuadro 2
Responsabilidades de la evaluación del desempeño

EL GERENTE	EL EMPLEADO	EL EMPLEADO Y EL GERENTE	EL EQUIPO DE TRABAJO	EL ÓRGANO DE GESTIÓN DE PERSONAL	COMITÉ DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN 360°
<p>“En la mayoría de las organizaciones, el gerente o supervisor es responsable del desempeño del subordinado y de su evaluación, por ello el órgano de gestión de personal brinda asesoría para establecer los medios y los criterios de evaluación, transmitiendo los conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño.” (9:357-358)</p>	<p>“La organización democráticamente permite que cada persona autoevalúe su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.” (9:358)</p>	<p>“En la actualidad surge la administración por objetivos, la cual permite de forma democrática, participativa, involucradora y muy motivadora la evaluación del desempeño.” (9:358)</p>	<p>En este aspecto, el equipo responde a la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.</p>	<p>“En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal.” (9:360-361)</p>	<p>“En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados y el director del órgano de gestión de personal, aplicando una evaluación del desempeño de forma colectiva; la cual permita desplazar la responsabilidad hacia el mismo individuo, junto con la participación de la gerencia estableciendo consensos en los objetivos.” (9:361)</p>	<p>“Permite evaluar a cada persona en su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación del desempeño (el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos), de modo que ésta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo del empleado.” (9:361-362)</p>

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

La responsabilidad de evaluación del desempeño en la empresa objeto de estudio, se encuentra asignada al departamento de recursos humanos, sin embargo actualmente no se aplica un sistema objetivo que permita coordinar el diseño y la implementación de un programa de evaluación del desempeño integral para la organización.

f) Errores en la evaluación del desempeño:

“Dentro del proceso de aplicación de un sistema de evaluación del desempeño el gerente o director del departamento de personal debe combatir los siguientes errores:

1. Estándares poco claros:

Surge cuando no se redactan frases descriptivas que definan cada una de las características.” (11:355-356)

Por ello se da una evaluación demasiado abierta a la interpretación, ejemplo:

Cuadro 3

Escala de calificación con estándares poco claros

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad de trabajo				
Cantidad de trabajo				
Creatividad				
Integridad				

Nota: ¿Qué quiere decir exactamente “bueno”, “cantidad de trabajo”, etc?

Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999, Página 356.

En el cuadro anterior se observa que no existe una definición clara o interpretación de que es excelente, bueno, regular, etc., así como que es calidad de trabajo, cantidad de trabajo, etc., que permita una interpretación

específicamente de acuerdo a la del evaluado. Por consiguiente, no es recomendable su utilización.

2. Efecto de halo:

“Es la influencia que tiene la impresión del evaluador sobre las calificaciones de cualidades específicas del evaluado.

3. Tendencia central:

Algunos supervisores otorgan calificaciones intermedias al llenar las escalas, califican a todos los empleados en promedio lo cual puede distorsionar las evaluaciones, provocando que no sean tan útiles para determinar ascensos, salarios o asesorías.

4. Indulgencia o rigor:

Por el otro lado, hay supervisores que asignan a los subordinados calificaciones altas o bajas, clasificando el desempeño del personal de forma alta o deficiente.

5. Sesgo:

Cuando el evaluador permita la tendencia a las diferencias individuales, como la edad, la raza y el género, afecten las calificaciones que reciben los empleados en sus evaluaciones.” (11:356-357)

El departamento de recursos humanos debe identificar el o los problemas que se presenten, dentro de la aplicación del proceso de evaluación; para la toma de medidas correctivas, por ejemplo, no se está brindando la capacitación adecuada al evaluador, se utilizan criterios demasiados amplios, etc., lo cual provoca este tipo de errores.

Por ello el enfoque debe estar dirigido a corregir y aplicar una herramienta de medición de rendimiento fortalecida en las metas estratégicas de la empresa.

g) Métodos de evaluación del desempeño:

Pueden aplicarse varios sistemas o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y características de la empresa o de los evaluados, los principales métodos son:

- **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

1. Método de escalas gráficas:

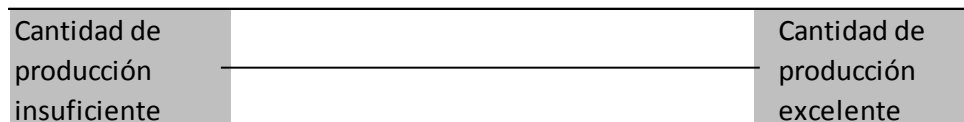
“Es el método de evaluación del desempeño más antiguo y de uso más común. Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.” (9:367)

Existen tres alternativas:

- **Escalas gráficas continuas:**

“Están definidos los extremos; la evaluación del desempeño puede situarse en cualquier punto de línea que los une y existe un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.

Figura 1
Escala continua

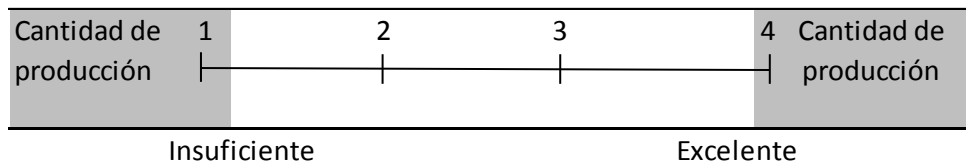


Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999. Página 368.

- **Escalas gráficas semicontinuas:**

En este caso, incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.

Figura 2
Escala semicontinua

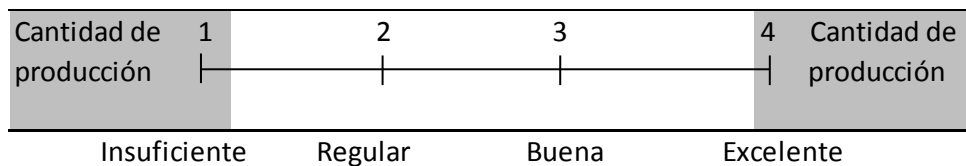


Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999. Página 368.

- **Escalas gráficas discontinuas:**

El evaluador sólo debe seleccionar una posición de las marcaciones ya establecidas con anterioridad, para evaluar el desempeño del empleado”. (9:367-368)

Figura 3
Escala discontinua



Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999. Página 368.

Este método exige mucho cuidado en la aplicación, ya que pueden existir tendencias a la subjetividad, por ello se presentan los siguientes ejemplos de formatos del Método de Escalas Gráficas:

Formato 1

Evaluación del desempeño por el método de escala gráfica

Nombre del empleado: _____

Departamento/Sección: _____

Desempeño en la función: considere sólo el desempeño actual del empleado en su función

	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Sobrepasa siempre las exigencias. Muy rápido	Con frecuencia sobrepasa las exigencias	Satisface las exigencias	A veces está por debajo de las exigencias	Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente puntual en el trabajo	A veces superior. Es bastante cuidadoso en el trabajo	Siempre es satisfactorio. Su cumplimiento es aceptable: tiene pocas variaciones	Parcialmente satisfactorio. A veces comete errores	Nunca es satisfactorio. Comete numerosos errores
Conocimientos del trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado de conocimiento del trabajo	Conoce todo lo necesario y aumenta siempre sus conocimientos	Conoce lo necesario	Conocimiento suficiente del trabajo	Conoce parte del trabajo. Necesita capacitación	Tiene poco conocimiento del trabajo
Cooperación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actitud hacia la empresa, la jefatura y los compañeros de trabajo	Posee excelente espíritu de colaboración. Es diligente	Se desempeña bien en el trabajo de equipo. Procura colaborar	Colabora normalmente en el trabajo de equipo	No demuestra buena voluntad. Sólo colabora cuando es muy necesario	Se muestra renuente a colaborar

Características individuales: considere sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su cargo.

	Óptimo	Bueno	Regular	Deficiente	Insuficiente
Comprensión de situaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grado en que capta la esencia de un problema. Capacidad de asociar situaciones y captar hechos	Óptima capacidad de intuición y percepción	Buena capacidad de intuición y percepción	Capacidad e intuición y percepción satisfactorias	Poca capacidad de intuición y percepción	Nulas capacidades de intuición y percepción
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingenio. Capacidad de crear ideas y proyectos	Tiene siempre ideas excelentes. Es creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces hace sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias	Tipo rutinario. Carece de ideas propias
Capacidad de realización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidad de llevar a cabo ideas y proyectos	Óptima capacidad de concretar ideas nuevas	Buena capacidad de concretar ideas nuevas	Pone en práctica ideas nuevas con habilidad satisfactoria	Tiene cierta dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de llevar a cabo una idea o proyecto

Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999. Página 369.

Formato 2

Evaluación del desempeño mediante escala gráfica que utiliza puntos

Nombre completo: _____

Fecha: ____/____/____

Departamento/Sección: _____

Cargo: _____

Cada factor se divide en un número de grados de aplicación.

Considere cada uno de ellos por separado y asigne sólo un grado a cada factor. Indique el valor en puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Grado					Puntos
	1--2--3	4--5--6	7--8--9	10--11--12	13--14--15	
1. Producción						
Evalúe la producción del trabajo o la cantidad de servicios	Producción inadecuada	Producción apenas aceptable	Su producción satisface, pero no tiene nada de especial	Mantiene siempre una buena producción	Siempre da cuenta de un volumen de servicio fuera de lo corriente	
2. Calidad						
Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	Comete demasiados errores y el servicio demuestra desinterés y descuido	En general satisface, aunque a veces deja qué deseear	En general trabaja con cuidado	Siempre hace bien su trabajo	Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional	
3. Responsabilidad						
Evalúa la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la vigilancia necesaria para conseguir los resultados deseados	Es imposible confiar en sus servicios, por lo cual requiere vigilancia permanente	No produce siempre los resultados deseados, si se ejerce una vigilancia normal	Puede confiarse en él (o ella), si se ejerce una vigilancia normal	Es dedicado; sólo necesita una breve instrucción	Merece la máxima confianza. No requiere vigilancia	
4. Cooperación/Actitud						
Mida la intención de cooperar, la ayuda que presta a los compañeros, la manera como acata órdenes	Poco dispuesto a cooperar, y constantemente muestra falta de educación	A veces es difícil de tratar. Carece de entusiasmo	En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga. Está satisfecho con su trabajo	Está dispuesto siempre a colaborar y ayudar a sus compañeros	Colabora al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus compañeros	
5. Sensatez e iniciativa						
Tenga en cuenta la sensatez de las decisiones del empleado cuando no ha recibido instrucciones detalladas o ante situaciones excepcionales	Siempre toma decisiones incorrectas	Con frecuencia se equivoca; siempre necesita instrucciones detalladas	Demuestra sensatez razonable en circunstancias normales	Resuelve los problemas normalmente, con un alto grado de sensatez	Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones. Se puede confiar siempre en sus decisiones	
6. Presentación personal						
Considere la impresión causada a los demás por la presentación personal del empleado, su manera de vestir, de arreglarse, su cabello, su barba, etc.	Negligente. Descuidado	A veces descuida su apariencia	Normalmente está bien presentado	Es cuidadoso en su manera de vestir y presentarse	Es sumamente cuidadoso en su presentación	

Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999. Página 370.

- **Ventajas del método de las escalas gráficas:**

- a) "Instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación sencilla
- b) Permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación
- c) Simplifica el trabajo al evaluador en los registros de los factores de evaluación

- **Desventajas del método de las escalas gráficas**

- a) El evaluador debe ajustarse al instrumento, no permite mucha flexibilidad
- b) Es rutinario o frecuente y generaliza los resultados de la evaluación
- c) Se aplican procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones y la influencia personal de los evaluadores
- d) Presenta resultados tolerantes o exigentes para todos los subordinados." (9:371)

2. Método de elección forzada:

"Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas, y permite obtener resultados de evaluación objetivos y válidos." (9:373)

Este método tiene como objeto eliminar la subjetividad del proceso de evaluación, posee dos bloques (positivo y negativo), y el evaluador debe elegir una de las dos opciones según las características que más aplique el empleado en su rendimiento.

- **Ventajas del método de elección forzada:**

- a) "Es confiable y el resultado se encuentra exento de influencia subjetivas y personales porque elimina el efecto de halo o generalización
- b) Su aplicación es sencilla y no requiere preparación previa de los evaluadores

• **Desventajas del método de elección forzada:**

a) Su elaboración e implementación son complejas, pues exigen una planeación muy cuidadosa o demorada. Es un método comparativo y discriminativo, y presenta resultados globales, distingue sólo los empleados buenos, medianos e insuficientes sin dar mayor información

b) Requiere información complementaria para el desarrollo del recurso humano acerca de las necesidades de capacitación y potencial de desarrollo

c) Deja al evaluador sin ninguna noción del resultado de la evaluación con respecto a sus subordinados.” (9:374-375)

Formato 3

Evaluación del desempeño por el método de elección forzada

	No.	+	-		No.	+	-
Sólo hace lo que le ordenan	1			Tiene temor de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	2			Mantiene su archivo siempre ordenado	42		
Acepta críticas constructivas	3			Ya presentó baja de producción	43		
No produce cuando está sometido a presión	4			Es dinámico	44		
Cortés con los demás	5			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Vacila al tomar decisiones	6			Nunca es entusiasmado	46		
Merece toda la confianza	7			Tiene buen potencial por desarrollar	47		
Tiene poca iniciativa	8			Nunca se muestra desagradable	48		
Se esmera en el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Es evidente que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Tiene criterio para tomar desiciones	77		
Conoce su trabajo	38			Regularmente debe llamársele la atención	78		
Es cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Espera siempre una recompensa	40			Por naturaleza es un poco hostil	80		

Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999. Página 373.

3. Método de investigación de campo:

“Se desarrolla con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los empleados. La evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) y cumple con las etapas de evaluación inicial, análisis complementario, planeación y seguimiento.” (9:375)

Este método permite desarrollar una planeación en la evaluación del desempeño, que integra el departamento de recursos humanos o de especialistas en evaluación, el evaluador y evaluado, los cuales en conjunto y con los medios establecidos llevaran a cabo todo el proceso.

- **Ventajas del método de investigación de campo:**

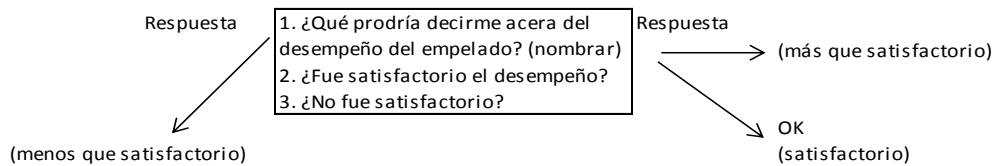
- a) “Permite al supervisor una visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacitaciones y los conocimientos exigidos
- b) Presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación del personal
- c) Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado
- d) Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionarles mejoramiento del desempeño
- e) Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la administración de recursos humanos
- f) Acentúa la responsabilidad de línea y la función staff
- g) Es el método más completo de evaluación

• **Desventajas del método de investigación de campo:**

- a) Tiene elevado costo de operacional por la intervención de un especialista en la evaluación
- b) Hay retardo en el procedimiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado.” (9:376-377)

Formato 4

Evaluación del desempeño por el método de investigación de campo



EVALUACIÓN INICIAL	4. ¿Por qué fue insatisfactorio el desempeño? 5. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 6. ¿Qué responsabilidad, de las descritas en su cargo, dejó de cumplir? ¿Por qué? 7. ¿Se atribuyeron otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó? 8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades? 9. ¿Posee cualidades?	4. ¿Por qué fue satisfactorio el desempeño (o muy bueno)? 5. ¿Qué motivos justifican ese desempeño? 6. ¿Atendió a todos los ítems de su descripción. ¿Por qué? 7. ¿Se atribuyen otras responsabilidades al empleado? ¿Cómo se comportó? 8. ¿Por qué el empleado tuvo que asumir estas responsabilidades? 9. ¿Es deficiente en algún aspecto?	EVALUACIÓN INICIAL
ANÁLISIS COMPLEMENTARIO	10. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado? 11. ¿Cuáles fueron los resultados? 12. ¿Ya recibió capacitación? 13. ¿Necesita capacitación?	10. ¿Ya cumplió el empleado tareas más complejas? ¿Ya sustituyó a alguien en un cargo más alto? 11. ¿Cuáles fueron los resultados? 12. ¿Ya recibió capacitación? 13. ¿Necesita capacitación? ¿Demuestra potencial para desarrollarse?	ANÁLISIS COMPLEMENTARIO
PLANEACIÓN	14. ¿Qué otros aspectos le gustaría analizar con relación al desempeño y el potencial del empleado? 15. ¿Qué plan de acción recomienda para el empleado? (El asesor debe leer y explicar al supervisor todas las opciones del plan de acción) 16. ¿Por qué recomienda este plan? 17. ¿Está seguro de que ésta es la mejor recomendación? 18. Indique, en orden de prioridades, dos probables sustitutos para este empleado. 19. ¿Hubo cambio de sustitutos con relación a la evaluación anterior? ¿Por qué?		PLANEACIÓN
SEGUIMIENTO	20. Después de analizar el desempeño, ¿qué evaluación dará a este empleado? (El asesor debe pedir al supervisor que lea los conceptos en el respaldo de formulario). 21. ¿El desempeño del empleado ha estado por debajo del estándar? 22. ¿Este desempeño ha sido característica común del empleado? 23. ¿El empleado fue notificado de sus deficiencias? ¿Recibió una oportunidad para mejorar?	21. ¿El desempeño del empleado del empleado ha sido realmente superior? 22. ¿Este desempeño es característica típica del empleado? 23. ¿El empleado ha cumplido tareas más complejas?	SEGUIMIENTO

Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999. Página 378.

4. Método de incidentes críticos:

“Es un método sencillo de aplicar, se basa en el hecho de que en el comportamiento humano, existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativo (fracaso). El supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados.” (9:379)

Este método concluye que los resultados positivos en la evaluación del desempeño deben realizarse, mientras los resultados negativos deben corregirse, para que el rendimiento del empleado sea el correcto.

Formato 5

Evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos

Lado rojo:			Lado azul		
Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico negativo	Fecha de ocurrencia	Ítem	Incidente crítico negativo

Factor de evaluación: **productividad**
Ítem:
A= Trabajó lentamente
B= Perdió tiempo en el periodo de trabajo
C= No inició su tarea de inmediato

Ítem:
A= Trabajó rápidamente
B= Economizó tiempo en el periodo de trabajo
C= Comenzó de inmediato la nueva tarea

Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999. Página 380.

5. Método de frases descriptivas:

“En este método el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (signo “+” o “S”) y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (signo “-“ o “N”).” (9:380)

La diferencia que este método de evaluación del desempeño presenta, es que la elección de las frases no es obligatoria, el evaluador elige el enunciado que mejor aplique al evaluado, según el rendimiento presentado en el puesto de trabajo.

Formato 6

Evaluación de desempeño por el método de frases descriptivas

No.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1	¿Tiene suficiente grado de escolaridad para el desempeño del cargo?		
2	¿Usualmente es alegre y sonriente?.....		
3	¿Tiene experiencia en el servicio que está ejecutando?.....		
4	¿Es contrario a las modificaciones y no se interesa por nuevas ideas?.....		
5	¿Conoce información y procesos de producción que no deben conocer terceros?.....		
6	¿Desarrolla un trabajo complejo, prestando mucha atención a las instrucciones recibidas?.....		
7	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?.....		
8	¿Tiene interés en aprender cosas nuevas?.....		
9	¿Su trabajo no exige más grados de escolaridad?.....		
10	¿Puede, por sí solo, planear, ejecutar y controlar sus tareas?.....		
11	¿Su apariencia es buena y agradable en el trato general?.....		
12	¿Demuestra concentración mental en el trabajo?.....		
13	¿La atención en el trabajo exige que se esfuerce la vista?.....		
14	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, sobre todo el orden?.....		
15	¿El resultado del trabajo presta errores y no es satisfactorio?.....		
16	¿Un curso de especialización es recomendable para su progreso en el trabajo?.....		
17	¿Le gusta fumar?.....		
18	¿Es descuidado en su presentación personal y en el vestir?.....		
19	¿Cuida de sí mismo y de sus compañeros durante el trabajo?.....		
20	¿Podría tener mayores conocimientos de los trabajos para rendir más?.....		
21	¿Vigila cuidadosamente el desempeño de las máquinas en que trabaja?.....		
22	¿No se desgasta en la ejecución de las tareas?.....		
23	¿Su producción es encomiable?.....		
24	Aunque siempre cumple la misma función, ¿no se incomoda con la repetición?.....		
25	¿Tiene fama de no llevar nunca dinero en el bolsillo?.....		

Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999. Página 381.

6. Método de comparación por pares:

“Este método es sencillo de aplicar pero poco eficiente, se compara de dos en dos a los empleados; en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. Este sistema se recomienda cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros métodos de evaluación más precisos.” (9:380)

Este método es el menos recomendado para utilizar, y la aplicación del mismo será cuando únicamente no se pueda contar con otro método.

Formato 7

Evaluación del desempeño por el método de comparación por pares

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Fuente: Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 1,999. Página 381.

Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

7. Autoevaluaciones:

Cuando los empleados se autoevalúan, “es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado, a través de la dedicación al proceso de mejoramiento, este procedimiento no sólo permite que los empleados participen en el proceso de

autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor retroalimentación respecto a lo que debe hacer con el fin de eliminar obstáculos para el logro de las metas.” (6:315)

Lo más importante de este método radica en el hecho de la participación activa del empleado y la mejora continua que presente en el desempeño de las funciones.

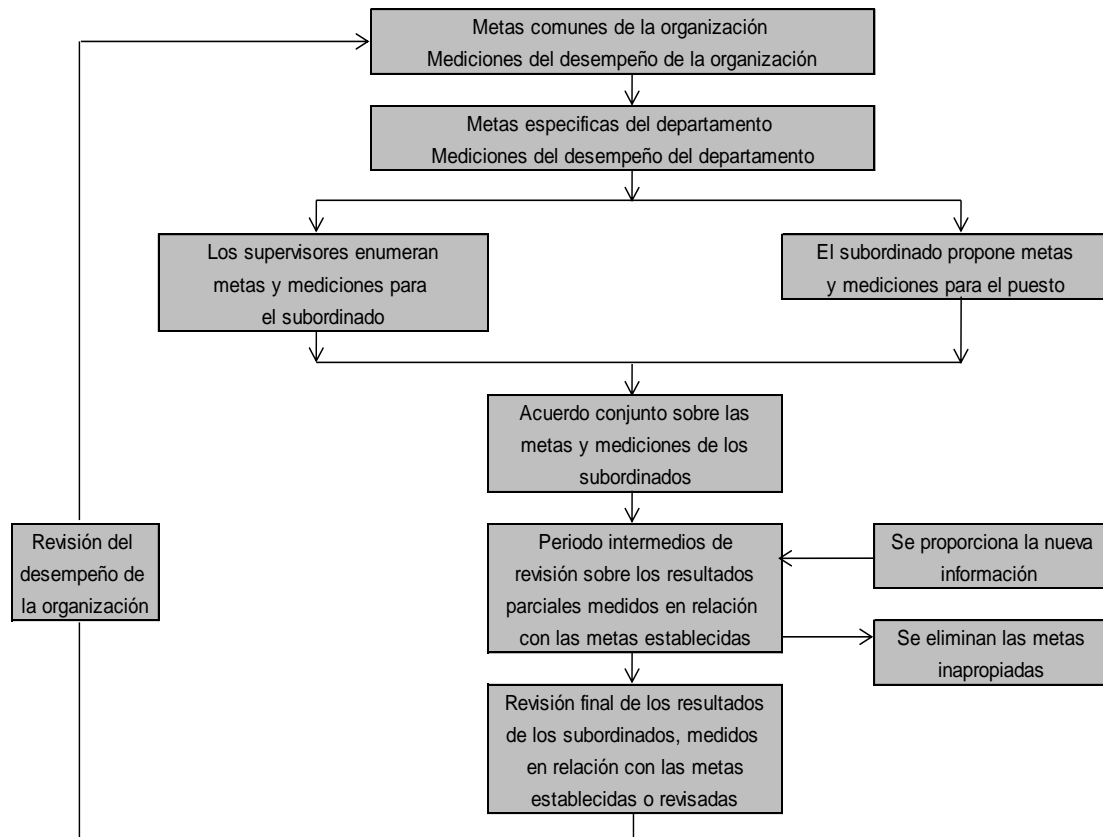
8. Administración por objetivos:

Este método “consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos del desempeño, lo importante es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva, ya que permitirán motivar a los empleados en organizar y dirigir todos sus esfuerzos para el logro de los mismo, así como no deben ser excesivamente ambiciosos ya que se quedan cortos en el cumplimiento.” (6:316)

Cuando se plantean los objetivos para el futuro, se proporciona mejor comunicación entre el evaluador y evaluado sobre el desarrollo del empleado en la empresa, enfocándose en el puesto de trabajo.

Esquema 4

Pasos para elaborar la evaluación del desempeño a través de un programa de administración por objetivos



Fuente: González Martín, Olivares Socorro. **Administración de Recursos Humanos, Diversidad-Casos**. 2,005. Página 122.

9. Evaluaciones psicológicas:

Este método es lento y costoso, ya que se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial “consiste en la evaluación del potencial del empleado y no en la determinación de su desempeño anterior. La evaluación suele constar de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. Con base en estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado.” (6:317)

10. Centros de evaluación:

“Constituye otro método para la evaluación del potencial a futuro, es una forma estandarizada y se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo futuro y decisiones de ubicación.” (6:318)

Este enfoque es costoso en tiempo y dinero, también requiere de instalaciones especializadas y de evaluadores con altos conocimientos en el rendimiento del personal, proporcionara una mejor planeación de los recursos humanos.

h) Indicadores de la evaluación del desempeño

1. Los indicadores suelen ser sistémicos:

“Están contenidos en la planeación estratégica de la empresa, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo, los indicadores deben estar ligados a los procesos empresariales y dirigidos hacia el cliente interno y externo.

2. Los indicadores suelen ser seleccionados con distintos criterios de evaluación:

Identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno de los criterios específicos, ya que estos pueden ser para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones, etc.

3. Los indicadores suelen ser seleccionados en conjunto:

Esto evita que exista distorsiones y sean afectados los criterios de evaluación, existen siete tipos principales de indicadores:

- Indicadores financieros (utilidad, rendimiento sobre inversión, relación costo beneficio, etc.,)

- Indicadores ligados al cliente (satisfacción cliente interno-externo, tiempo de entrega de pedidos, parte que abarca del mercado, competitividad en precio y calidad)
- Indicadores internos (tiempo de procesos, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo del proceso)
- Indicadores de innovación (desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras continuas, calidad total, investigación y desarrollo)
- Indicadores del desempeño global (de toda la empresa)
- Indicadores del desempeño grupal (del equipo)
- Indicadores del desempeño individual (de la persona)

Para efectos de la presente investigación, esta será orientada en los indicadores del desempeño individual, siendo este uno de los más importantes, ya que se trata de indicadores esenciales para asegurar en cada persona una orientación a resultados y estos proporcionan contribución al negocio, por ejemplos se puede mencionar: productividad, calidad, comunicación, etc.

4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos:

Complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados; asimismo los procesos de desarrollo porque se identifican las fortalezas y debilidades del empleado, el potencial que debe ser ampliado y las fragilidades que deben ser corregidas; también complementan los procesos de monitoreo y control ya que proporciona retroalimentación a los empleados. Entonces la evaluación del desempeño adquiere un papel importante ya que integra las prácticas de recursos humanos.

5. Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados:

La evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada, ya que es realizada por los ejecutivos de nivel inmediatamente superior, por medio del contacto directo y cotidiano con las personas implicadas en el proceso. Es un entendimiento entre el evaluador y evaluado, en el sentido que las dos partes intercambian ideas e información, por una parte están las condiciones para el crecimiento y la otra se enfoca en alcanzar determinados objetivos.

6. Evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de las personas:

Es proporcionarles autoevaluación, autodirección, autocontrol, capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos.

7. La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales:

Se debe apoyar un amplio marco de referencias que fortalezcan la congruencia de todos los aspectos, lo cual permitirá no caer en la subjetividad o en falta de criterios.

8. La evaluación del desempeño cada vez le da más importancia a los resultados, a las metas y a los objetivos que al comportamiento mismo:

Los fines se convierten en parámetros de evaluación para recompensar un trabajo excelente. Las empresas que tienen un gran desempeño procuran, de forma constante y sobresaliente, crear las condiciones ideales para obtener y mantener un gran desempeño de sus empleados. Resaltar los resultados, las metas y los objetivos establecidos de manera clara, proporciona tres puntos importantes: la reducción de la burocracia, la evaluación hacia la cima y la autoevaluación.

9. La reducción de la burocracia:

Se presenta cuando se deja el exceso de papeleo y cuestionarios. Actualmente la evaluación se trata de constatar cuáles de los objetivos formulados han sido alcanzados y de saber cómo se podría mejorar el desempeño, de modo que las metas y los resultados sean cada vez más altos.

10. La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas:

Es la relación que existe entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo, se considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que conduce a los resultados finales deseados, es decir, elevar el grado del valor positivo de la productividad y la calidad en el trabajo.” (12:262-266)

Los cambios que han tenido las organizaciones en la búsqueda de conocer y medir el potencial del empleado, han permitido que se perciban indicadores que ofrecen una visión amplia del desempeño del personal, por ello la empresa objeto de estudio busca la excelencia del recurso humano, ya que esta es base para la rentabilidad de la misma, entonces esta información trasladará mediciones correctas y objetivas para el evaluador y el evaluado. Asimismo dirigirá los esfuerzos de todas las personas que integran el recurso humano hacia las metas u objetivos establecidos estratégicamente, proporcionando beneficios para la empresa y para los intereses del empleado; por ello se presentará un panorama totalmente diferente de la evaluación del desempeño ya que se transmitirá como un medio para mejorar e impulsar el comportamiento del recurso humano.

i) Usos de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño permite a la empresa obtener un panorama completo del potencial del recurso humano, “por ello tiene los siguientes usos:

- La vinculación de la persona al cargo
- Entrenamientos
- Promociones
- Incentivos por el buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados
- Autoperfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc..." (9:364)

Los datos que se obtengan de la evaluación del desempeño permitirán al departamento de recursos humanos de la empresa investigada tomar mejores decisiones para el personal, logrando los objetivos e intereses individuales y organizacionales, y con ello mejorar el desempeño de los empleados, asimismo proporcionara un perfil de las fortalezas y debilidades del recurso humano, para suministrar el apoyo necesario y optimizar la utilización de los recursos con los cuales cuenta la empresa.

j) Preguntas en la evaluación del desempeño:

“Existen seis interrogantes fundamentales en la evaluación del desempeño:

- ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?
- ¿Qué desempeño se debe evaluar?
- ¿Cómo se debe evaluar el evaluar?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?

- ¿Cuánto se debe evaluar el desempeño?
- ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?. ” (7:197)

Es importante que la empresa tenga presente que beneficios y costos conllevara el proceso de aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, ya que esto permitirá a la empresa la correcta planificación de la herramienta, de los empleados a evaluar, los criterios de valoración y la metodología a utilizar, para que en consecuencia la ejecución del plan y la evaluación del mismo sean correctos y coherentes.

k) Criterios a utilizar en la evaluación del desempeño:

“Cuando se establece un sistema de evaluación del desempeño, debe tomarse la decisión en relación a qué, quién y cómo medir y esta debe ser de forma clara, también el periodo de evaluación y el contexto que esta conlleva. Así mismo debe comunicarse la importancia de la validez y fiabilidad del sistema a los colaboradores, ya que está relacionado con el puesto de trabajo, a través de un análisis de puesto de trabajo; comunicar las contribuciones de los empleados en la empresa, en la apreciación en función del grado en que éstos realizan adecuadamente esas actividades y logran los resultados específicos en el análisis del puesto de trabajo logrados.” (8:194)

Dentro del proceso de la evaluación del desempeño de la empresa objeto de estudio, se deberá planificar estratégica los criterios de valoración, proporcionando las dimensiones sobre las cuales serán evaluados los empleados, ya que en ellos estarán definidos los comportamientos, actitudes comunes, capacidades, potencial y valores de los colaboradores. Algunos puestos se pueden cuantificar, pero en la mayor parte de estos no es posible y se debe utilizar indicadores objetivos para realizar correctamente la evaluación.

l) Retroalimentación del desempeño:

“El proceso de la evaluación del desempeño que proporciona información vital respecto a la manera en que se administran los recursos humanos de una organización” (6:322)

La retroalimentación se realiza a través de la entrevista de evaluación, en ellas los colaboradores conocen las fortalezas y debilidades del rendimiento laboral, ya que esta se proporciona de manera positiva y negativa, también al departamento de recursos humanos le permite tomar mejores decisiones en la administración del personal, brindándole indicadores para detectar niveles altos o bajos de desempeño, para generar una mejora continua en los colaboradores.

m) Entrevista para la evaluación del desempeño:

“Para aumentar más la eficacia de la evaluación del desempeño, se debe tomar cuidado en la preparación de la entrevista, ya que esta debe estar programada la fecha, la hora y el lugar con anticipación y recabar toda información necesaria.

1. Tipos de entrevista

- **Hablar y convencer:**

Se le informa al empleado como lo está haciendo y se le persuade de los beneficios de establecer objetivos concretos de mejora.

- **Hablar y escuchar:**

No requiere de un formato establecido, permite al evaluado participar en un dialogo con sus superiores, dentro del cual estos comuniquen a los subordinados los puntos fuertes y débiles.

- Solución de problemas:

Se establece un dialogo activo y abierto, en el cual comparten las impresiones y se presentan, debaten y buscan soluciones a los problemas o a las diferencias.

- Entrevista mixta:

Es una combinación de las entrevistas de hablar y convencer y las de solución de problemas.” (8:228)

La característica más importante de la entrevista es la forma de proporcionar una retroalimentación que sea efectiva, por ello debe tomarse el tiempo y la búsqueda de la información necesaria, para que el empleado pueda observar la formalidad e importancia que esta tiene dentro del proceso de evaluación del desempeño.

2. Los propósitos de la entrevista en la evaluación del desempeño:

- “Proporcionar condiciones necesarias al empleado para mejorar su trabajo mediante una comunicación clara del estándar del desempeño. En esta entrevista el colaborador debe aprender y conocer lo que el jefe espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo
- Brindar al colaborador una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, destacando sus fortalezas y sus debilidades
- Hablar y discutir empleado y gerente de las medidas y planes, para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del empleado
- Estimular las relaciones personales entre el gerente y los subordinados, lo cual les permita hablar con franqueza en lo referente al trabajo
- Eliminar o reducir discrepancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando los individuos no gozan de asesoría planeada o bien orientada.” (8:390)

Dentro de la entrevista se puede reforzar comportamientos, habilidades o conocimientos, por medio de juicios positivos del evaluador hacia el evaluado, de esta forma se transmitirá la expectativa que se espera en el desempeño de las funciones, ya que estos juicios de valor tendrán influencia en la vida profesional del empleado.

n) Capacitación para los evaluadores:

“Independientemente del método que se adopte en la evaluación del desempeño, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y los objetivos que se plantean, las sesiones de capacitación para que los evaluadores propongan explicar el procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir, y cuando esta concluye se inicia la fase de aplicación de las evaluaciones.” (6:320)

“Una deficiencia común en los sistemas de evaluación es que los evaluadores rara vez reciben una capacitación acerca de cómo realizar evaluaciones eficaces. A menos que todos los encargados de evaluar el desempeño reciban una capacitación en el arte de dar y recibir retroalimentación, el proceso se encaminara hacia la incertidumbre y los conflictos. La capacitación debería ser un proceso continuo para asegurar la exactitud y la sistematicidad. El entrenamiento debe cubrir como evaluar a los empleados y cómo realizar entrevistas de evaluación. Las instrucciones deben ser más bien detalladas y la importancia de hacer evaluaciones objetivas e imparciales debe enfatizarse.” (10:258)

o) Capacitación para los evaluados:

En este proceso la empresa transmite a los colaboradores la importancia y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño, para obtener de los empleados una respuesta positiva y de cooperación en la aplicación del mismo.

p) Administración del plan de carrera:

“Es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y las experiencias adecuadas estén disponibles cuando se les necesite. Los datos acerca de las evaluaciones del desempeño son esenciales para evaluar las fortalezas y debilidades de un empleado, y para determinar su potencial.” (10:240)

“Esta infraestructura garantiza el aprendizaje continuo y la constante reeducación.” (11:267)

Las personas están asumiendo la responsabilidad total de sus propias carreras, por ello las empresas ofrecen las oportunidades y el impulso para aprender, y esto permite que los colaboradores puedan avanzar. Entonces el empleado está conduciéndose a la evolución de las calificaciones necesarias, ya que los colaboradores de todos los niveles están asumiendo el compromiso de confirmar que poseen las actitudes, habilidades y destrezas para el puesto que actualmente ejercen y para el que se presente en el futuro.

Dentro de la evaluación del desempeño se pueden observar las ventajas y desventajas del colaborador, por ello es importante identificar un plan de carrera para aprovechar las fortalezas y superar las oportunidades de mejora.

1.6 Diseño de Cargos:

“Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Diseñar un cargo significa cuatro condiciones específicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo)
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo)

- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados” (7:167)

El diseño de cargo permite a la organización la optimización de los recursos, ya que el colaborador cuenta con toda la información sobre las funciones que debe realizar, así como los métodos y las relaciones con los demás puestos.

1.6.1 Descripción de cargos:

Las personas que son contratadas por las empresas deben desarrollar las funciones establecidas, por ello deben reunir requisitos para desempeñar las mismas, así como tener claridad de las responsabilidades, habilidades, y conocimientos que conlleva realizar las funciones de trabajo y lograr los objetivos individuales y organizacionales, entonces es necesario implementar la herramienta de descripción de cargos, que permite optimizar los resultados del recurso humano, teniendo el siguiente significado para la organización:

“Es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

La descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que le desempeña en la actualidad.” (12:6)

1.6.2 Análisis de cargos:

“El análisis de cargos es el procedimiento que determina los requisitos, los deberes y las responsabilidades de un cargo y el tipo de persona que deberá ocuparlo” (7:185)

Cuando se hace una correcta descripción de cargos y un análisis de los mismos, permite mejorar áreas como: reclutamiento y selección de personas, programas de entrenamientos, entre otros, por ello en la empresa objeto de estudio, se analizara si existen descriptores de puesto como fuente de información para la evaluación del desempeño, si están actualizados, si aplican en su totalidad a lo que se requiere o si por el contrario no hay, entonces se realizara una propuesta de los mismos para su respectiva aplicación.

1.7 Sistema

“Es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia.” (2: s.p)

1.7.1 Sistema de evaluación del desempeño:

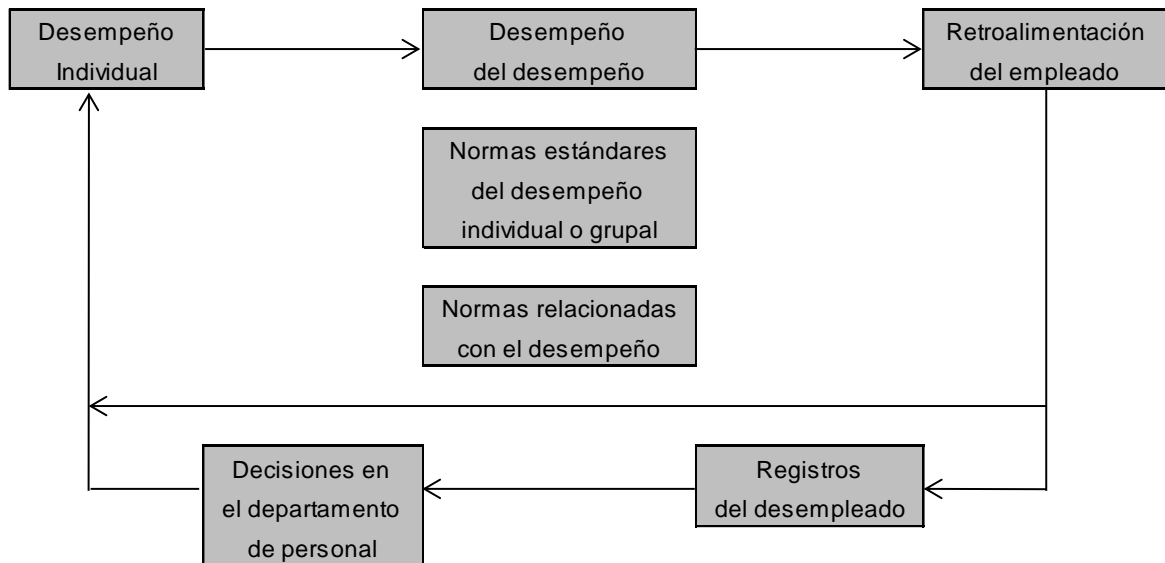
Es muy común que las empresas se encuentren en dificultades para poner en práctica un sistema eficaz y funcional de evaluación del desempeño, para ello el sistema “debe estar directamente relacionado con el puesto, ser práctico y confiable; así como mantener niveles de medición o estándares y que sean verificables.” (6:298)

a) Elementos del sistema de evaluación del desempeño:

“El enfoque que se elija tiene que identificar los elementos relacionado con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.” (6:297)

Esquema 5

Elementos claves en el sistema de evaluación del desempeño



Fuente: William B. Werther Jr.Keith Davis, **Administración de Personal y Recursos Humanos**. 2,000. Página 297.

b) Parámetros del sistema de evaluación del desempeño:

“Constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto.” (6:299)

c) Medición del sistema de evaluación del desempeño:

“Son los sistemas de calificación de cada labor, se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos para la función; las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.” (6:300)

1.7.2 Diagnóstico:

Es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa, institución o área funcional, interesadas en plantear soluciones a

situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

“Es el análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son sus tendencias.” (14: s.p)

CAPITULO II

Diagnóstico de la situación actual del proceso de la evaluación del desempeño del personal de una papelería, ubicada en la ciudad capital

Justificación:

La empresa objeto de estudio se encuentra en expansión de puntos de venta, en la actualidad se cuenta con 10 sucursales y en proyección la nueva sucursal en “Centra Sur”, estas han sido establecidas en puntos estratégicos de venta para aumentar la accesibilidad de los clientes hacia los diferentes productos, proporcionando ventas al minorista y mayoristas.

Asimismo se muestra un crecimiento en el ingreso de colaboradores en el equipo, por ello han surgido nuevos puestos en diferentes áreas y el impacto que los puestos anteriores y nuevos, han tenido dentro de la administración del recurso humano cobra mayor importancia para la empresa, ya que la competitividad y la productividad proviene de optimizar los recursos tecnológicos, organizativos y humanos con los que se cuenta; por ello es necesario enfatizar en este último, el recurso humano, a través de mejora del rendimiento del desempeño de los colaboradores que conforman la empresa.

En la actualidad se observó que en algunas unidades administrativas y operativas se realiza la medición de rendimiento de los colaboradores, pero esta no se aplica de forma objetiva, por ello, surgen consecuencias como: deficiente retroalimentación del jefe inmediato o supervisor hacia el colaborador en las funciones que realiza en el puesto de trabajo, entonces no se permite una oportuna corrección en el desempeño del mismo, recarga de trabajo hacia un colaborador, pérdida de tiempo en las tareas asignadas, daño de producto, subutilización de los recursos, deficiente atención al cliente que ocasiona quejas de los mismos, reducción en el crecimiento de la cartera de clientes, retrasos de procesos, conflictos en las relaciones interpersonales, entre otros.

Por tal razón se hace necesaria una investigación, que permita desarrollar la creación de una herramienta que mida el rendimiento de los colaboradores en relación a las metas u objetivos logrados, aplicando retroalimentación del rendimiento realizado y tomar medidas correctivas para mejorar la productividad.

2.1 Antecedentes de la unidad objeto de estudio:

La empresa objeto de estudio, actualmente se dedica a la distribución, importación y fabricación de productos de oficina, escolar y dibujo técnico.

La expansión de la empresa muestra un crecimiento en el ingreso de colaboradores al equipo, por ello es necesario enfatizar en el recurso humano, a través de la mejora continua del rendimiento laboral de los colaboradores que conforman la empresa.

2.1.1 Misión, visión y valores:

A continuación se detallan los datos actuales de la empresa y se presentan un análisis en relación a la estrategia corporativa, siendo esta de suma importancia en el comportamiento de la empresa en un mundo cambiante, dinámico y competitivo, por ello es necesario enfocar todos los mecanismos de la empresa para lograr los mismos.

Misión:

Somos una empresa familiar 100% guatemalteca, que nos dedicamos a la importación, fabricación y distribución de oficina, escolar y dibujo técnico.

Visión:

Ser una empresa líder que surte todo aquellos artículos o productos de oficina, escolar y dibujo técnico, con rapidez, eficiencia y aún precio justo.

Valores:

- Honestidad
- Integridad
- Honradez
- Respeto
- Compromiso
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Perseverancia
- Laboriosidad

Análisis:

Dentro de la planificación estratégica que cuenta actualmente la empresa objeto de estudio, se puede detectar que la misión no cuenta con los principales factores: la razón de existencia de la empresa, no específica a que se dedica la misma ni porque lo hace, no es una definición clara, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la empresa. También la visión carece de un enfoque retador que guie a la organización en su funcionamiento a través de que todas las actividades, procesos y gestiones enfocadas en el cumplimiento del desarrollo, ya que esta debe inspirar, motivar, retar, pero a la vez también debe ser realista.

La misión, visión y valores definen la base para que los integrantes de la empresa generen confianza en su trabajo y en lo que la organización se propone alcanzar, y esta debe ser conocida por todos los trabajadores desde la gerencia hasta los operarios para que todos entiendan, compartan, acepten y participen en su realización y cumplimiento, lo que actualmente no sucede en la empresa objeto de estudio, ya que no todo el personal conoce la existencia de los mismos,

por ello se propone posteriormente una nueva estrategia organizacional que involucra el desarrollo individual y organizacional.

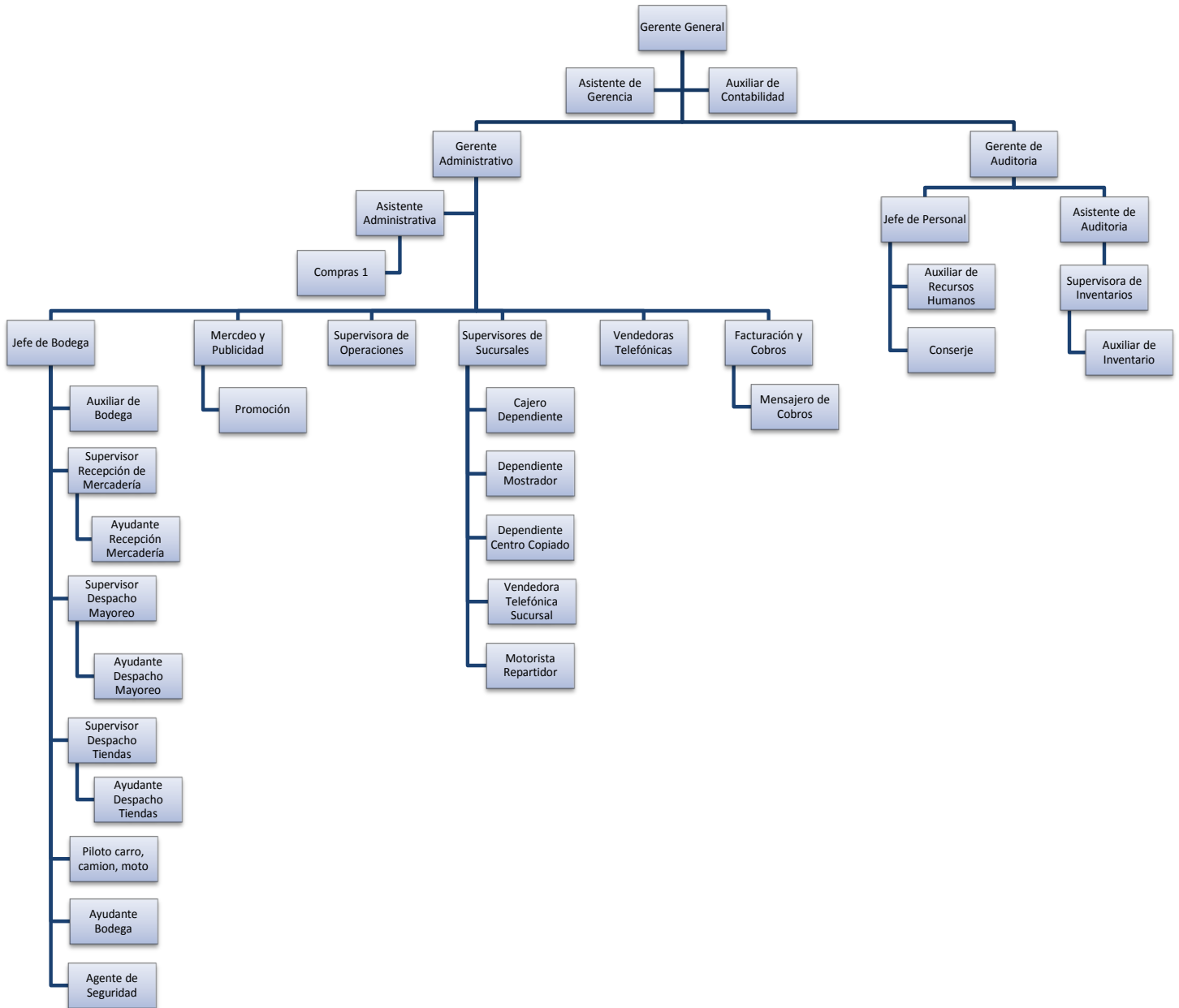
2.1.2 Estructura Organizacional

La empresa está conformada por 36 puestos distribuidos de la siguiente forma: 19 puestos en el área administrativa, 11 en bodega y 6 dentro de la sucursal; el recurso humano se encuentra integrado por 80 colaboradores distribuidos en los áreas anteriormente mencionadas y los niveles jerárquicos de la organización están definidos por estratégico, funcional y operativo, por ello se presenta la siguiente distribución de personal:

Cuadro 4
Distribución del personal de la empresa objeto de estudio

ÁREA	PUESTOS	PERSONAS
Administración	19	27
Bodega	11	17
Sucursales	6	36
Total	36	80

Esquema 6 Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia. Junio 2012

2.2 Situación actual de la evaluación del desempeño:

Esta permite tener la apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, las metas y resultados que debe alcanzar y sobre todo el potencial que posee el colaborador, dentro de este aspecto la empresa objeto de estudio pudo encontrar diferentes hallazgos, los cuales brindan información relevante que permiten conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores, proporcionando un panorama claro que establezca los medios y programas para eliminar o neutralizar problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo, por ello se detalla a continuación los datos obtenidos:

2.2.1 Técnicas de investigación empleadas en la empresa objeto de estudio:

La aplicación de los instrumentos de recolección de información utilizados fueron:

La entrevista, esta permite obtener información de forma verbal, la cual proporciona valiosas opiniones, comentarios, ideas o sugerencias en relación al tema investigado.

La encuesta, permite recabar información de forma estructurada con el objeto de procesarla o interpretarla, a través de un cuestionario con una serie de preguntas que se formulan a todas las personas encuestadas.

La observación directa, permitió estudiar a las personas realizando las actividades de forma individual y en grupo, analizar que se está haciendo, quien lo hace, cuando lo lleva a cabo, cuánto tiempo le toma, entre otros, para tener una mejor perspectiva del tema investigado en la empresa.

2.2.2 Metodología de la investigación:

La metodología de investigación permitió obtener información sistematizada la cual se obtuvo a través utilizar el método científico, aplicando las siguientes técnicas:

Cuadro 5
Metodología de la investigación

Sujetos	Instrumento
Gerente administrativo y Jefe de personal	<ul style="list-style-type: none">• Dentro de la misma se detallaron las diferentes situaciones en relación al personal, la entrevista fue libre no estructurada, a través de preguntas abiertas; en la misma se pudo escuchar la importancia del desempeño de los colaboradores en la empresa, examinando la información brindada y evaluándola para obtener un mejor análisis de la situación actual, se pudo obtener los siguientes datos que influyen de forma negativa para la empresa:<ul style="list-style-type: none">a) Llamada de atención al personal por los jefes inmediatosb) Rotación del personalc) Falta de personal capacitado para ascenso o interinatosd) Aumento del pasivo laborale) Duplicidad de funcionesf) Falta de conocimiento del potencial del recurso humanog) Daño de productoh) Mala atención al cliente

Supervisores y colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • El censo, fue aplicado a toda la población, es decir, a los 80 empleados que integran la empresa, de los cuales 20 son jefes inmediatos y 60 son colaboradores, se efectuaron a través de cuestionarios mixtos, en el caso de los jefes inmediatos se aplicaron preguntas cerradas y abiertas, la encuesta contiene 11 preguntas y fue realizada una prueba piloto con catedráticos de la Universidad de San Carlos y personas que se encuentran en puesto de supervisión, teniendo una mejor herramienta para obtener información de relevancia en la investigación • En el caso de la encuesta dirigida a los colaboradores se realizó una prueba piloto con personas ajenas a la empresa que se encuentran en puestos operativos, en la misma predominó las preguntas cerradas, únicamente en preguntas cuya naturaleza se requería de una respuesta amplia se aplicaron las preguntas abiertas, la encuesta conlleva 9 preguntas, logrando obtener una amplia información la situación actual de la empresa en relación al personal.
Supervisores y colaboradores	<p>La observación, permitió tener una visión integral de la realidad de la empresa, ya se pudo visitar el área administrativa, bodega y varias sucursales, teniendo mayor información a través de testimonios orales y revisión de algunos documentos, los cuales permitieron adquirir un conocimiento más claro y preciso de la situación actual del desempeño del personal que integra la empresa investigada</p>

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012

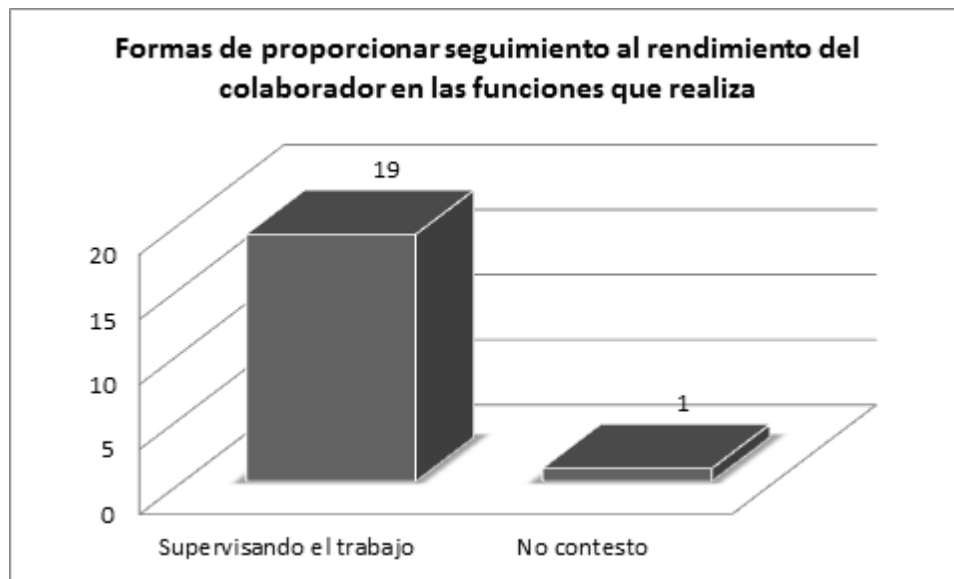
2.2.3 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la empresa objeto de estudio, en la investigación de la situación actual de la evaluación del desempeño

a) Encuesta dirigida a los jefes inmediatos:

En esta encuesta se tomó a toda la población, es decir, a los 20 jefes inmediatos que integran la empresa en las áreas administrativa, bodega y sucursales, las preguntas fueron elegidas con sumo cuidado por la importancia del estudio (Ver anexo 1).

Por ello se pudo obtener información de gran relevancia en relación al desempeño de los colaboradores, la cual se detalla a continuación:

Gráfica 1

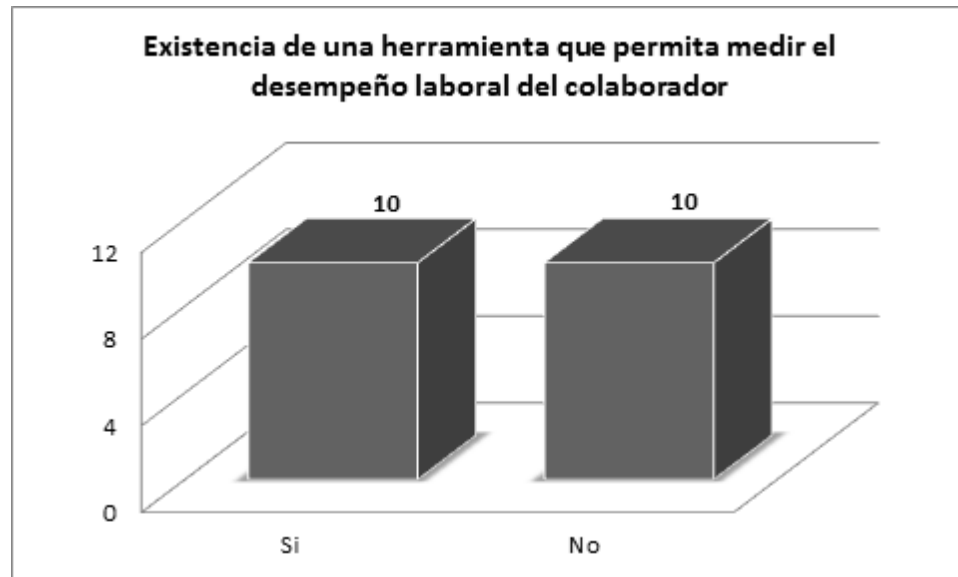


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

La mayoría de los jefes inmediatos manifestaron proporcionar seguimiento a las funciones de los colaboradores por medio de la supervisión, la cual se aplica de manera subjetiva, es decir, a través de la observación directa del jefe hacia el colaborador en las tareas que realiza, con ello no se quiere decir que las observaciones del jefe no sean importantes, pero estas no impactan en oportunidades de mejora para el colaborador, ya que existe la falta de un instrumento que proporcione una guía de indicadores que les permita medir unidades reales y cuantificables del cumplimiento de las metas, nivel de aprendizaje, crecimiento y desarrollo del empleado así como involucramiento e interés del colaborador en realizar el trabajo de forma efectiva, entonces el esfuerzo de los jefes no tiene mayor impacto en el desempeño, por ello teniendo en cuenta que la supervisión brinda calidad en el trabajo y desarrollo de buenas actitudes en los empleados, es necesario ofrecer a los jefes inmediatos una herramienta que les permita evaluar, dirigir, brindar apoyo y sobre todo mantenerse informado sobre el trabajo desempeñado de aquellas personas que están bajo su responsabilidad, para lograr el cumplimiento de las metas de forma óptima, permitiendo el mejor manejo de uno de los recursos mas importantes de

la empresa “el talento humano”, a través de planificar, organizar, dirigir, y aplicar retroalimentación del desempeño.

Gráfica 2

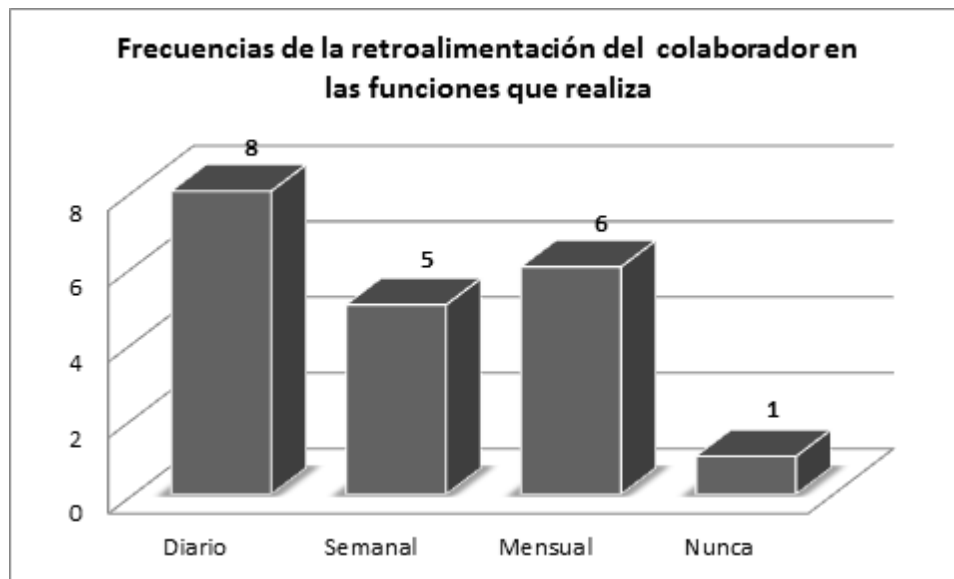


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Según la encuesta realizada a los 20 jefes inmediatos esta determinó la siguiente información: algunos jefes consideran contar con una herramienta que mide el rendimiento de los colaboradores, esto se debe a que en algunos puestos existen reportes de información la cual es tomada como evaluación del desempeño, pero esta no es utilizada de forma objetiva y sistemática, ya que no se evalúa con datos reales y solamente se toma la parte cuantitativa, pero en relación a la calidad del trabajo no se considera en los reportes que se generan en las áreas de ventas y bodega en relación a tiempos, por ello se presentan problemas con el personal en relación a quejas de clientes y mala atención a los mismos, según lo manifestado en el libro de quejas de la Diaco y llamadas directas a recursos humanos, lo cual indica un aumento ya que en el año 2010 en promedio recibían 1 queja mensual, en el año 2011 y parte del 2012 de dos a

tres quejas promedio mensual, teniendo en cuenta que los clientes forman parte importante en el logro de la visión de la empresa es necesario corregir este aspecto, asimismo se reporta en el año 2011 daño de productos en promedio de Q.2,500.00 mensuales, también existe rotación de personal lo cual aumenta el costo del pasivo laboral y a la vez no se cuenta con personal capacitado para cubrir los puestos nuevos o ascensos, entre otros, tampoco se conoce el potencial del recurso humano para optimizar el logro de las metas, entonces es necesario prever estas dificultades y aplicar acciones correctivas a las mismas, asimismo otros jefes inmediatos describen la ausencia de un instrumento que defina estratégicamente los criterios, estándares y componentes de la evaluación del desempeño, y a la vez genere información para los jefes inmediatos en la toma de decisiones en la dirección del personal, y a los empleados información sobre las expectativas de la empresa respecto al rendimiento laboral, para reforzar comportamientos deseables y desarrollar enfoque constructivo, elevando el nivel de desempeño laboral y aún la posibilidad de una mayor capacidad, por ello esta herramienta debe ser clara y confiable, que permita la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelen el cumplimiento de metas en la empresa, y que la misma sea aplicada para toda la organización y no por áreas o departamentos, como actualmente se realiza según la información brindada, por ello es de gran importancia que el departamento encargado de la administración del recurso humano, proporcione un sistema de evaluación del desempeño integral, el cual permita a los supervisores realizar los procesos organizacionales oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, fundamentalmente en la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo.

Gráfica 3

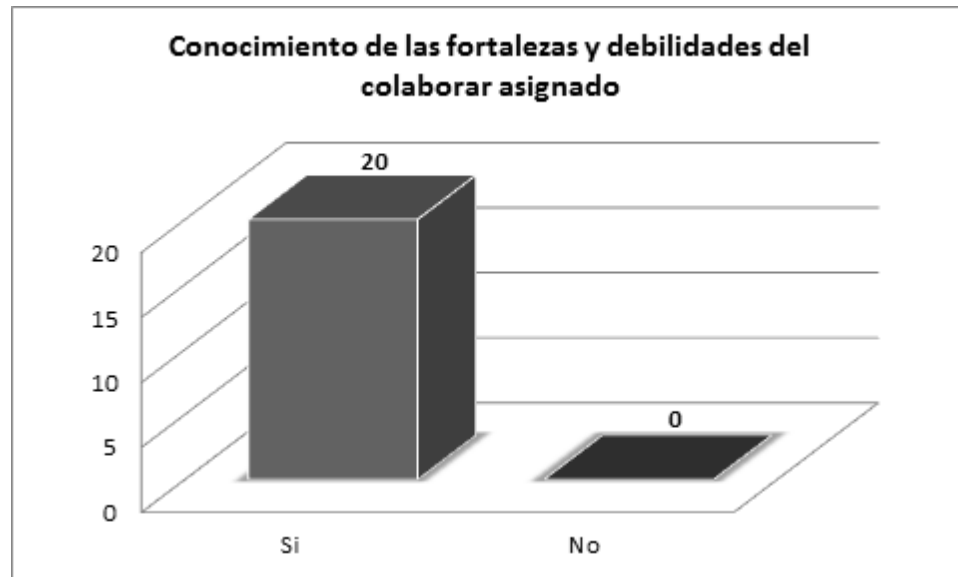


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

La retroalimentación es el proceso que ayuda a proporcionar información sobre las habilidades, conocimientos y valores del rendimiento laboral, para que esta sea recibida de manera positiva debe hacerse en un ambiente de confianza y cordialidad, según la información brindada se pudo conocer que esta se traslada de manera subjetiva, es decir, a través de opiniones o comentarios del supervisor, así como sugerencias de los colaboradores que tienen mayor experiencia en el puesto de trabajo, entonces el jefe inmediato no cuenta con una herramienta que le permita llevar a cabo una retroalimentación efectiva, ni el colaborador seguridad en el resultado que esta recibiendo, ya que los criterios cambian según las características y comportamientos de los supervisores, por ello es necesario aplicar un instrumento de retroalimentación que brinde indicadores, estándares y parámetros dirigidos a enfatizar las áreas de oportunidad y estrategias para mejorar el rendimiento y cumplimiento de la metas, proporcionando beneficios en la comunicación, ya que actualmente se traslada de forma descendente, es decir, el jefe comunica a los colaboradores las

instrucciones, tarea o situaciones que necesitan atención, sin tomar en cuenta sugerencias del colaborador.

Gráfica 4

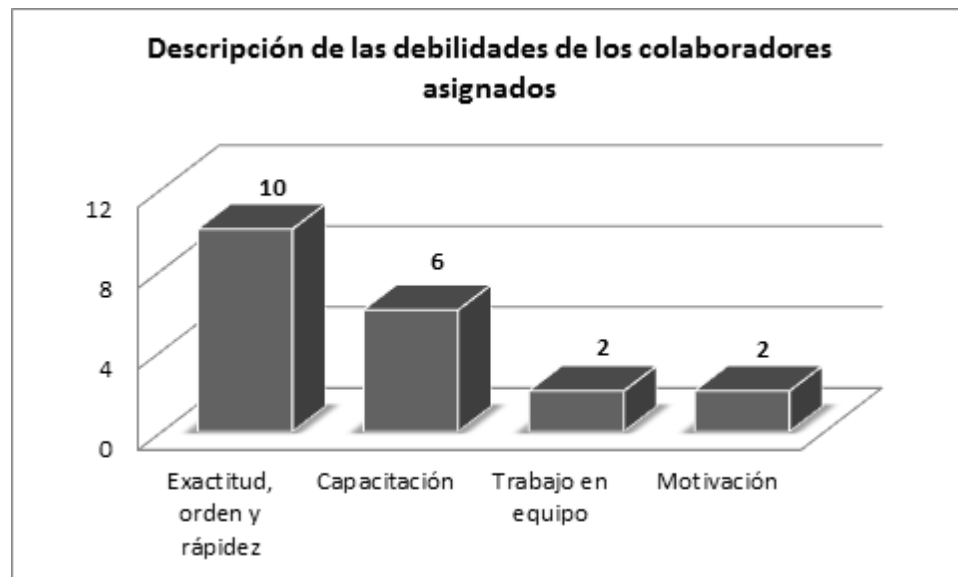


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Todos los jefes inmediatos manifestaron conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores, pero actualmente se observa que existe una comunicación descendente entre recursos humanos y jefes inmediatos, es decir, que los jefes reciben la información de tareas o situaciones que necesitan atención y la trasladan al personal a su cargo, no se toma en cuenta las opiniones o sugerencias del jefe en relación a las funciones que realiza el colaborador y a la vez recursos humanos no cuenta con un panorama real de la situación laboral, hasta cuando los jefes reportan los problemas del personal para que ellos puedan resolverlos, a través de capacitar, cambiar, trasladar o despedir al colaborador, entonces recursos humanos debe implementar un sistema de evaluación del desempeño que desarrolle las fortalezas, ya que conocer el talento de los colaboradores y reforzarlo con conocimientos podrá generar

habilidades y destrezas en los mismos, para que no se presenten dificultades cuando recursos humanos realice traslados o ascensos del colaborador como actualmente se presentan por ejemplo: un vendedor siempre llega a su cuota de ventas se le traslada como supervisor de sucursal y allí no cumple con la meta de ventas de la tienda, entonces se baja de puesto o en ocasiones hasta se despide, por ello es necesario un instrumento de evaluación del desempeño que permita conocer, medir y desarrollar actitudes, comportamientos, habilidades y destrezas del personal, por ello debe involucrarse a los jefes inmediatos dentro del diseño y mantenimiento del sistema de evaluación del desempeño ya que ellos cuentan con información relevante, elevando así una visión participativa.

Gráfica 5

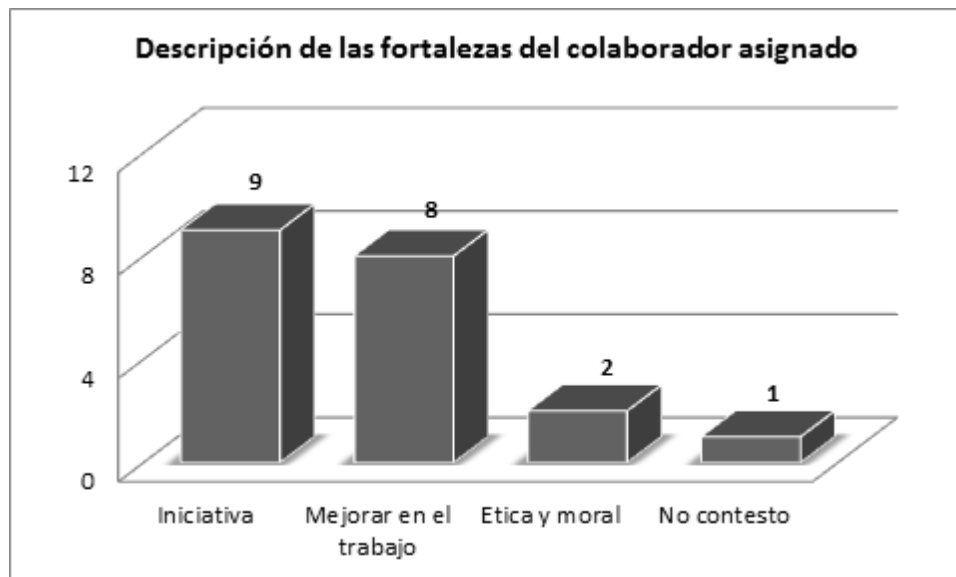


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Dentro de la información obtenida de los jefes inmediatos se detalla lo siguiente: actualmente el jefe inmediato manifiesta que para disminuir las debilidades realiza llamadas de atención a los colaboradores asignados de forma verbal y escrita, pero no cuenta con un informe completo de todos los puntos para hacerlo

de forma profesional y que el colaborador tenga la realidad del desempeño, por ello se pierde credibilidad y formalidad cuando estas se realizan y no permiten oportunidad de mejora para el colaborador, asimismo el jefe inmediato se desmotiva ya que los esfuerzos que realiza resultan insuficientes, por ello la administración de recursos humanos debe crear programas para enseñar, instruir, adiestrar y motivar a los jefes inmediatos en conjunto con los colaboradores, a través de un sistema de evaluación del desempeño no dirigido en informar las debilidades, por el contrario debe enfocarse en las fortalezas, en las oportunidad de mejora continua para el desarrollo del colaborador y la empresa.

Gráfica 6

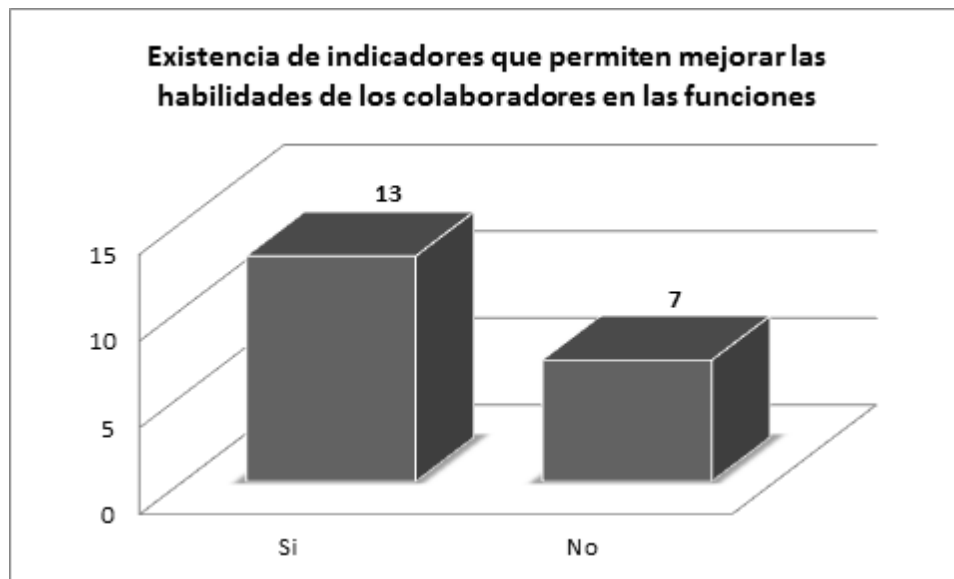


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Conocer las cualidades, habilidades, actitudes y comportamientos del colaborador en el rendimiento laboral será fundamental para cumplir con los objetivos, en términos de cantidad y calidad, por ello los supervisores manifestaron que los colaboradores poseen iniciativa en la realización de las

funciones, es decir, que no es necesario estar a cada momento enviándolos hacer las tareas, también indicaron que poseen interés de mejorar el trabajo, lo cual manifiesta la oportunidad de optimizar el talento del colaborador brindando los conocimientos necesarios para generar habilidades y destrezas por medio de la práctica, entonces la empresa contará con personal capacitado en las funciones que realiza y cuando surjan oportunidades de desarrollo se encuentre la persona adecuada para el puesto, ya que existen interinatos por vacaciones, suspensiones de IGSS, renuncias o retiros, tomando en cuenta el factor de crecimiento de la empresa, es necesario que recursos humanos implemente un instrumento que contenga indicadores que permitan medir cualitativa y cuantitativamente las fortalezas del colaborador en el puesto que ejerce y hacia donde puede crecer, asimismo los jefes inmediatos manifestaron que los colaboradores cuentan con ética y moral, lo cual puede ser enfocado en los valores que deben generar todos los colaboradores para mantener un ambiente laboral profesional y productivo, y en minoría se desconoce las fortalezas del personal a cargo, por ello la información que brinden los jefes a recursos humanos será de suma importancia para la implementación de la evaluación del desempeño.

Gráfica 7

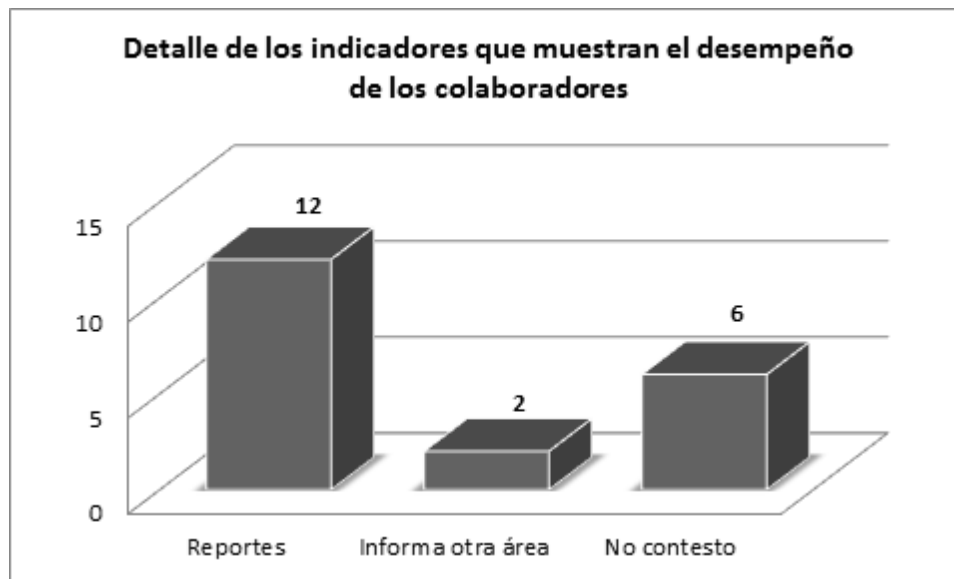


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Para lograr la máxima productividad y calidad de trabajo, es importante prestar atención en los indicadores que permitan conocer la tendencia del desempeño del colaborador, por ello la mayoría de supervisores manifestaron poseer indicadores, ya que cuentan con reportes de ventas o tiempos, estos datos no permiten elevar la calidad del desempeño, ya que no son medidos en unidades reales y cuantificables que revelen el cumplimiento de las metas, entonces la información que se brinda no tiene mayor impacto en el colaborador, y el progreso es lento en el desarrollo de las habilidades y destrezas de las funciones, este aspecto esta representado por los jefes de las sucursales y bodega, ya que estos son los que cuentan con reportes de ventas y tiempos, también otros jefes inmediatos manifestaron no poseer ningún indicador, y esto se debe a que en algunos puestos no existe ninguna información que indique como realiza el trabajo el colaborador y este es representado por los jefes del área administrativa, por ello es de gran importancia que el departamento encargado del personal; proporcione un sistema de evaluación del desempeño, estructurado por metas, objetivos y un plan de ejecución de indicadores que

proporcione la medición del cumplimiento o retención de los objetivos individuales y organizacionales.

Gráfica 8

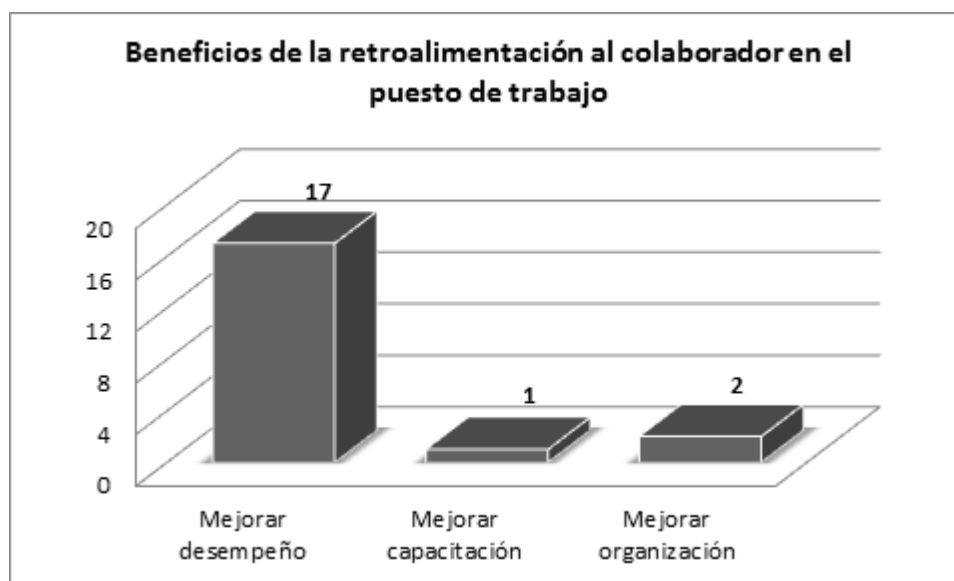


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Según se manifiesta en la anterior gráfica en relación a los indicadores, se reciben datos a través de reportes de ventas o tiempos, pero esta información estadística no cuenta con ninguna comparación con los objetivos, ni un análisis completo de la situación actual del desempeño, son sencillamente valores que no miden calidad, eficiencia y eficacia de comportamientos, actitudes, habilidades y destrezas del colaborador, también indican ser informados por otras áreas, ya que cuando los colaboradores a su cargo incumplen las funciones afectan a otras áreas y los jefes de estas hacen ver su descontento por los atrasos para que el jefe inmediato resuelva las dificultades, asimismo existe ausencia de conocimiento ya que algunos jefes no contestaron, lo cual manifiesta la falta de una herramienta sistematizada a través de estándares y parámetros que traslade información de forma clara y específica que permita al jefe inmediato dirigir,

controlar y tomar decisiones del personal, teniendo en cuenta el crecimiento y desarrollo del colaborador en el desempeño laboral y que los mismos sean informados sobre los puntos que deben centrar los esfuerzos para lograr los objetivos del puesto, a través de reportes que generen el grado en que se han alcanzado determinadas metas, o por el contrario el atraso para lograr los resultados deseados.

Gráfica 9

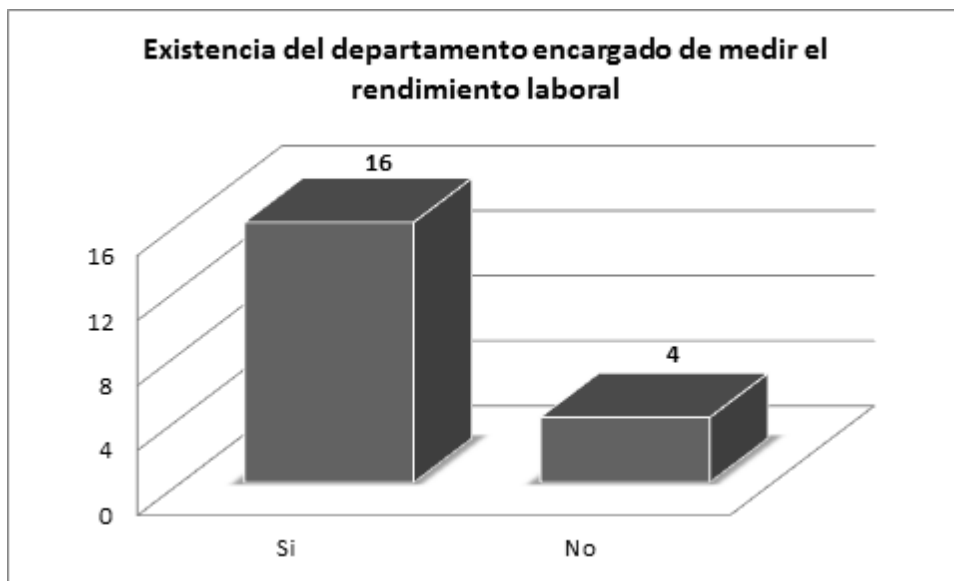


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

La retroalimentación permite acceder a las formas más elevadas de desarrollo laboral y humano, en esta situación la mayoría de jefes indicaron que podría brindar los beneficios de conocer y desarrollar las cualidades, habilidades y destrezas de los colaboradores, señalar la posición del desempeño respecto a las metas, especificar las oportunidades de mejora del empleado, trasladar información puntual e inmediata para aumentar las fortalezas y disminuir debilidades, asimismo se manifestó que aportaría información para diseñar programas de capacitación para el personal, y por otra parte indicaron que

brindara beneficios directos a la organización, ya que se podrá enfocar todos los esfuerzos y recursos para lograr los objetivos de la organización, por ello es fundamental que los jefes inmediatos cuenten con un sistema de retroalimentación estructurado con parámetros y estándares de aplicación, generando la correcta información a los jefes para que les permita fácilmente transmitir los resultados del desempeño al colaborador, promover un sentimiento de pertenencia del empleado hacia la empresa, fortalecer el establecimiento de comportamientos deseados, aumentar las fortalezas y contribuciones que los colaboradores aporten en las metas, formar una comunicación de confianza entre emisor y receptor, asimismo fomentar autoestima y confianza en el colaborador, incrementando los niveles de rendimiento laboral y por ello la productividad en el logro los objetivos individuales y organizacionales.

Gráfica 10

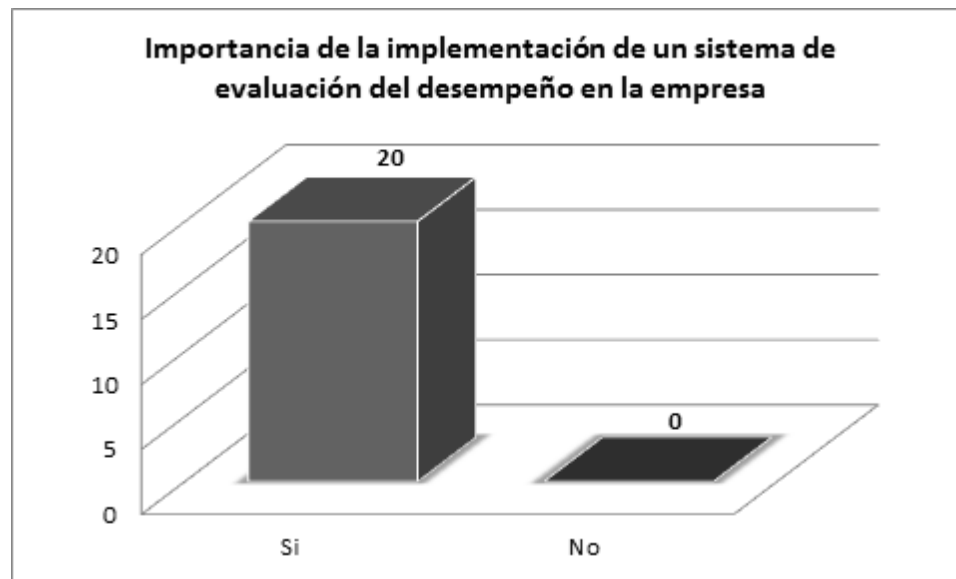


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Según lo manifestado, se indica que existe el departamento de recursos humanos el cual es encargado de seleccionar, contratar y medir el desempeño

del colaborador, pero en esta última función no facilitan una herramienta que le permita al supervisor conocer los indicadores que lo guíen en trasladar la información a los colaboradores, siendo confirmada esta información por el mismo departamento, que considera necesario aplicar un sistema capaz de promover el desempeño laboral, por ello es necesario iniciar revisando los perfiles de puestos, descriptores de puestos y reportes estadísticos para complementarlos con parámetros que establezcan el rendimiento laboral óptimo y los puestos que no tiene ninguna información del trabajo realizado por los colaboradores, deberá analizarse cada función para establecer la evaluación de dicho puesto, asimismo los jefes inmediatos están interesados en brindar toda la información y apoyo necesario para solucionar los diferentes problemas que han tenido durante la supervisión del personal, lo cual permite aumentar la oportunidad de compromiso y pertenencia del jefe hacia la empresa en los objetivos que se planteen, entonces el departamento de personal debe asesorar a los jefes inmediatos para dirigir al personal en la mejora continua y productividad laboral.

Gráfica 11



Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

En la actualidad las organizaciones incrementan el interés por mejorar la gestión o administración del recurso humano, ya que este es reconocido como uno de los activos principales dentro del desarrollo y competitividad de las empresas, por ello todos los jefes inmediatos manifestaron la importancia de crear un sistema integral del desempeño, que este basado en la planeación estratégica de la empresa, que permita conocer, medir e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados del desempeño enfocados en la mejora continua, a través de proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza y cumple con las responsabilidades, constituyéndose parámetros, estándares o mediciones que permitan tomar decisiones objetivas, también debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado, este debe identificar los elementos relacionados con el desempeño medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados para transmitirles qué tan bien están realizando las funciones en relación a las metas establecidas, asimismo a los jefes inmediatos les brinda información para identificar el correcto desempeño laboral, realizar medidas correctivas y tomar mejores decisiones, también al

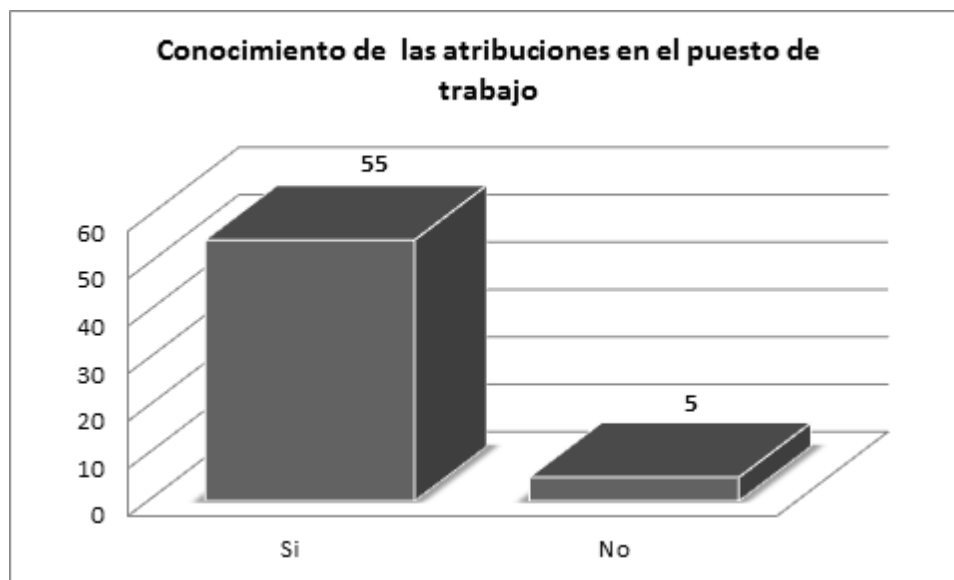
departamento de personal le proporciona datos para evaluar procedimientos de selección, orientación y capacitación del personal, incluso decisiones de promociones, compensaciones, ya que esta área debe estar correctamente documentada sobre el personal para realizar una óptima administración del recurso humano.

b) Encuesta dirigida a los colaboradores:

Este instrumento fue dirigido a toda la población, es decir, a los 60 empleados que conforman el área de administrativa, bodega y sucursales, en el nivel operativo, las preguntas fueron elegidas con sumo cuidado por la importancia del estudio (Ver anexo 2).

Por ello se pudo obtener información de gran relevancia en relación al desempeño de los colaboradores, la cual se detalla a continuación:

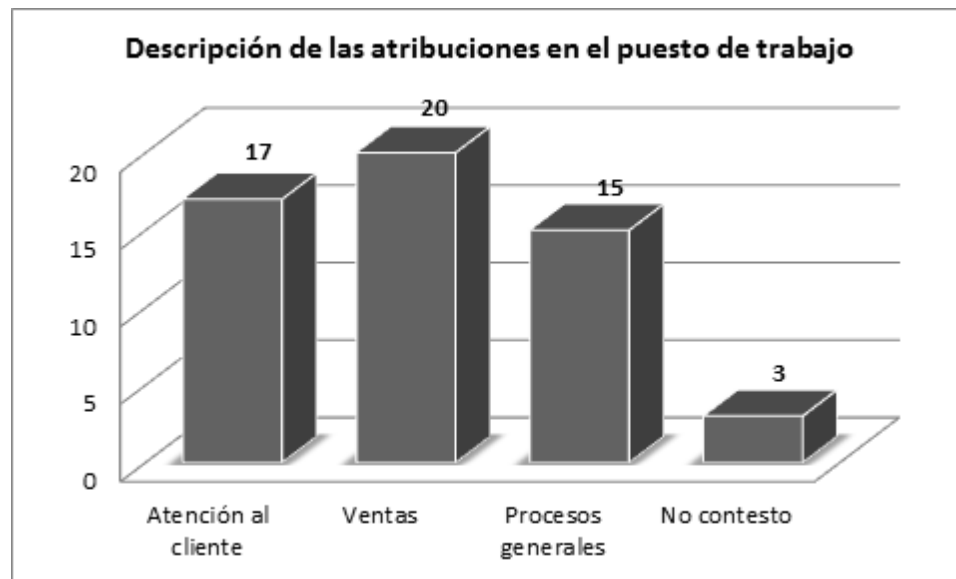
Gráfica 12



Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Según lo manifestado por la mayoría de colaboradores que integran el área administrativa, bodega y sucursales, indican conocer las funciones de trabajo en los puestos asignados, ya que cuando el colaborador ingresa a la empresa se proporciona el descriptor del puesto, sin embargo estos no están actualizados ni cuentan con indicadores que guíen al jefe inmediato y menos al colaborador en el desempeño laboral, ya que estos solamente enumeran las tarea y funciones, sin tener en cuenta factores que permitan conocer de forma clara lo que hace el empleado, cuándo lo hace, cómo lo hace y porque lo hace, por ello se adjuntan a continuación algunos descriptores que actualmente se usan en el área funcional y operativo, asimismo se observan aspectos negativos en la empresa objeto de estudio como: pérdida o daño de productos en promedio Q.2,500.00 mensuales, mala atención al cliente y quejas de clientes en promedio de 2 a 3 mensuales según reporte del libro de quejas de la Diaco y recursos humanos, llamadas de atención del supervisor al colaborador por faltar al cumplimiento de sus funciones de 2 a 3 mensual según registro de recursos humanos , toda esta información fue tomada de registros del año 2011, por ello es necesario que el colaborador conozca con exactitud los parámetros e indicadores del rendimiento laboral, para enfocar todos los esfuerzos en elevar el nivel de habilidades y destrezas en el logro de los objetivos individuales y organizacionales, por ello se muestran los descriptores de puesto actuales, (Ver anexos 3 y 4)

Gráfica 13

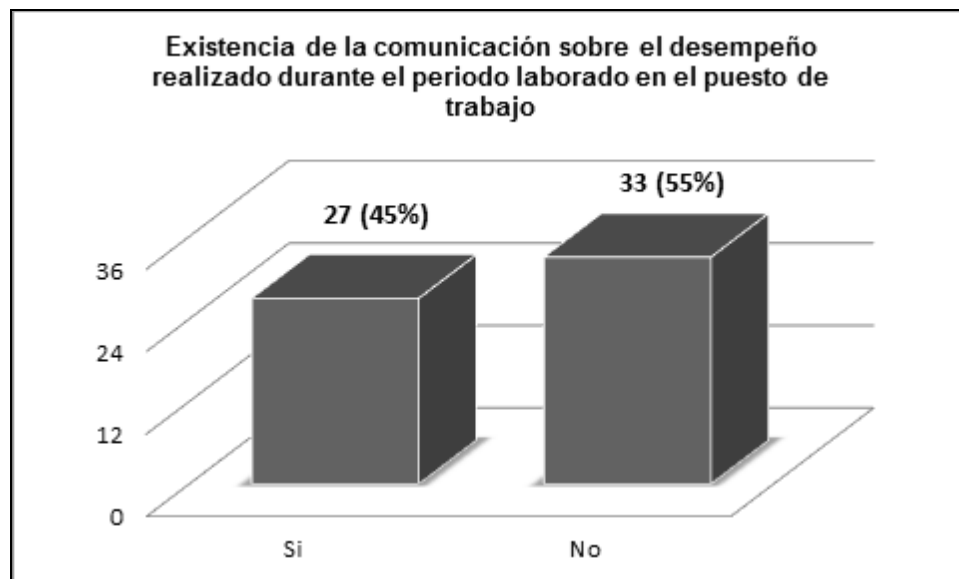


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Las atribuciones son diversas, ya que la encuesta estuvo dirigida a las áreas de: administración, bodega y tiendas, dentro de las cuales destacan: colaboradores que indican tener actividades relacionadas con atención al cliente, actualmente se observa que existe poco esfuerzo del colaborador por brindar una excelente atención al cliente según se verifica en el libro de quejas y reportes adicionales, teniendo en cuenta la actividad a que se dedica la empresa, los productos que brinda y la competencia que existe en el mercado, es necesario brindarle al colaborador el conocimiento de las funciones y los parámetros o estándares que le indiquen la forma de realizarlas no solamente en cantidad sino también en calidad, ya que los clientes demandan una mejora en la atención al cliente, también indicaron poseer funciones en relación a ventas, las cuales deben enfocar al personal no solamente en vender sino también en mostrar crecimiento a través de incrementar la cartera de clientes mayoristas así como aumentar los conocimientos del producto, ya que actualmente la empresa cuenta con 10 sucursales y un equipo vendedoras telefónicas (telemarketing), asimismo realizar funciones con proceso generales , aquí se ven involucradas las áreas

que no tienen contacto directo con el cliente pero son de suma importancia para que las restantes áreas puedan cumplir con los objetivos, y solamente algunos colaboradores indican desconocer las atribuciones del puesto, ya que no detallaron ninguna atribución en la encuesta realizada, asimismo los empleados que colocaron las funciones que realizan las describieron de forma sencilla y vaga, sin profundizar o priorizar la importancia de alguna, entonces se observa la falta una herramienta que traslade la información de manera exacta y completa, siendo fundamental para la empresa ya que esta se encuentra en crecimiento y por ello se podrá resolver problemas futuros y que estos tengan consecuencias para cumplir con los objetivos de la empresa.

Gráfica 14

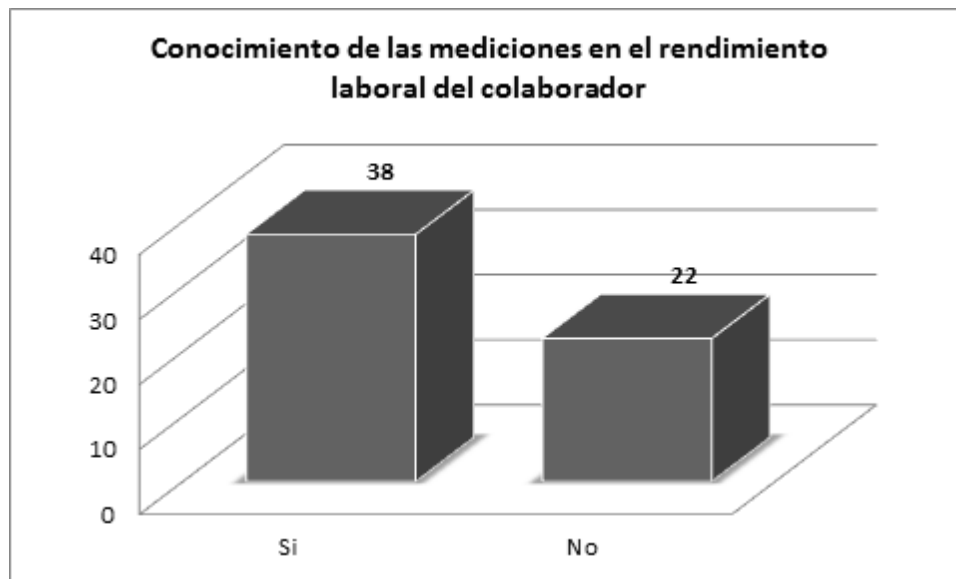


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos, se observa que reciben dicha información, y esta es trasladada de forma escrita, es decir, a través de llamadas de atención cuando no realizan correctamente las funciones o por el contrario llamadas de felicitaciones cuando cumplen con las metas por parte de los jefes

inmediatos, asimismo de forma verbalmente a través comentarios del jefe cuando realiza la supervisión de manera subjetiva, la cual puede ser influenciada por diferentes factores de conducta y comportamiento que presente el colaborador o supervisor, ya que no hay parámetros e indicadores establecidos que permitan realizarla correctamente, entonces el seguimiento o información que el jefe inmediato traslade al colaborador en la frecuencia que el considere oportuna es insuficiente para lograr un correcto desempeño laboral del empleado, también manifiestan no haber recibido información sobre el desempeño de las funciones, proporcionando incertidumbre sobre si realizan correcta o incorrectamente el trabajo y esto provoca que el recurso humano no avance en el desarrollo de habilidades, conocimientos y destrezas; por ello es adecuado permitirle al colaborador acceder a una herramienta de retroalimentación formal, que mida el rendimiento del colaborador e informe los resultados obtenidos de forma simultánea, permitiendo la correcta administración del recurso humano.

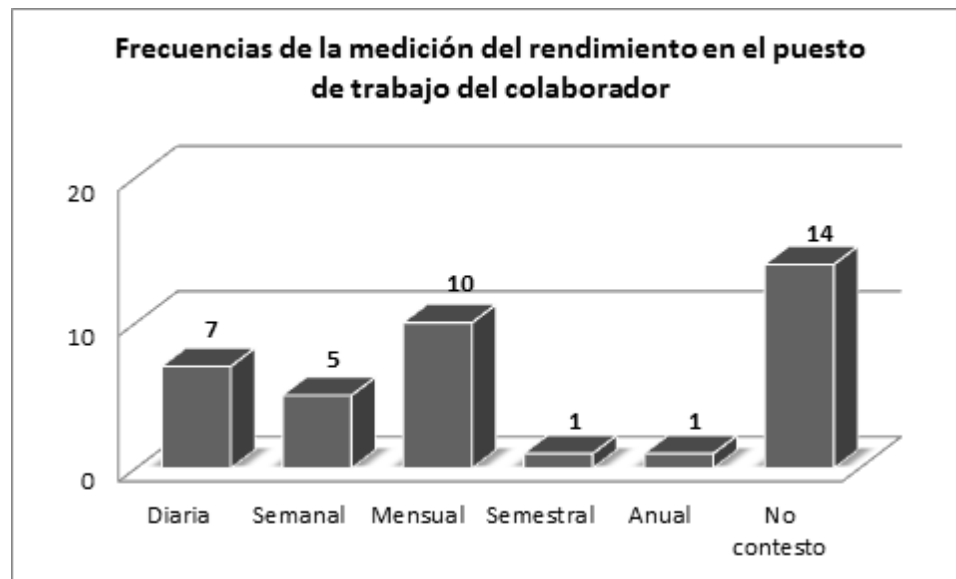
Gráfica 15



Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

En este aspecto se indica que les miden el rendimiento laboral, a través de reportes mensuales como ventas o duración de tiempo para realizar determinadas funciones, considerando que esto se genera en áreas de tiendas y bodega, aunque manifiestan que no tienen claridad de aspectos en la medición del desempeño en relación a calidad, eficiencia y resultados para comparar lo alcanzado con las metas establecidas, indicándoles si están realizando un trabajo correcto o por el contrario, y cuales son específicamente los factores que deben aumentar (fortalezas) y cuales deben disminuir (debilidades), también no les miden el rendimiento en las funciones que realizan, por ello es necesario que el departamento encargado del recurso humano realice la aplicación de un sistema de retroalimentación del desempeño que permita conocer los objetivos que deben alcanzar en el desempeño laboral, a su vez la información generada será de gran utilidad a la gerencia de recursos humanos para realizar planes y estrategias en el logro de los objetivos de la empresa y del personal, asimismo los jefes inmediatos tomaran mejores decisiones para dirigir al personal, y el gran interesado “el colaborador” conocerá en que punto se encuentra de las metas con el desempeño realizado, para crecer y desarrollar conocimientos, destrezas y habilidades, lo cual beneficiara a la empresa en la administración del talento humano ya que le permite contar con personal de alto nivel , y esta será una guía para tomar mejores decisiones como: reconocimiento del desempeño, determinación de promoción, identificación del desempeño deficiente, decisión de retener o despedir, evaluar el alcance de las metas, administración de salarios, entre otros, teniendo en cuenta estas decisiones, se debe considerar contar con el mejor recurso humano para aumentar productividad de la empresa.

Gráfica 16

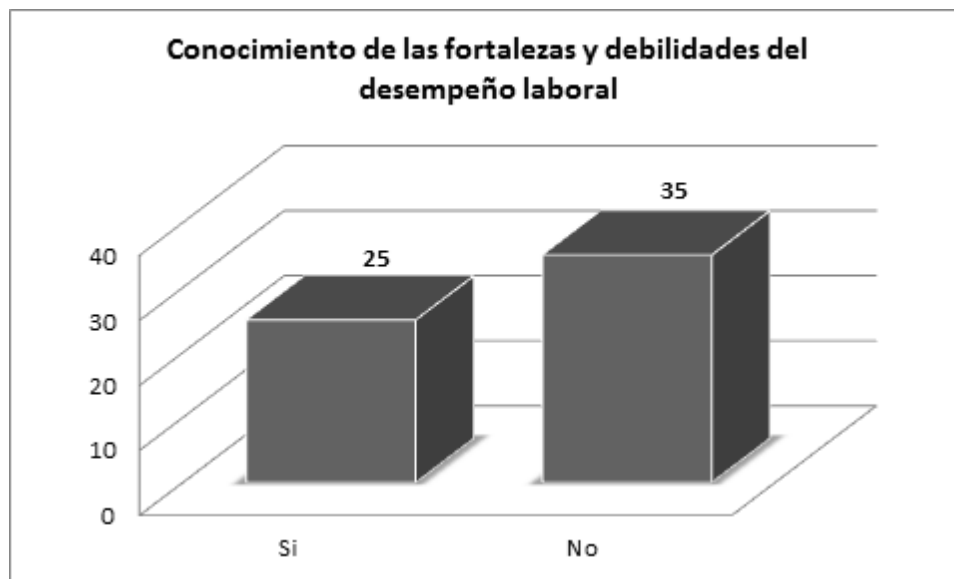


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

En consecuencia a lo indicado, se revela una diversidad en las frecuencias de la medición del desempeño, ya que esta se realiza a criterio del jefe inmediato y la misma no es monitoreada por recursos humanos, también existe la ausencia de sesiones de verificación del desempeño que proporcionen retroalimentación del rendimiento actual o el que se espera en el futuro, entonces no hay un dialogo que permita al colaborador interesarse por proponer, superar o solucionar las situaciones que afectan el desempeño, también es preocupante que de los colaboradores que indicaron que les miden el rendimiento algunos desconocen la frecuencia utilizada por los jefes en la medición del mismo, siendo este un porcentaje significativo y negativo para que la empresa pueda lograr su competitividad en el mercado y teniendo en cuenta que las personas deben conocer como realizan el trabajo para cambiar comportamientos, actitudes, habilidades y conocimientos, y la empresa debe conocer el desempeño laboral para tener idea del potencial humano con que cuenta a través del seguimiento de las fortalezas del colaborador, entonces existe ausencia de orientación del colaborador para aplicar todas las capacidades, experiencias y habilidades que

posee en el logro de las metas, por ello se debe contar con una herramienta con parámetros medibles e indicadores específicos, exactos y confiables facilitando el desempeño laboral del colaborador a través del conocimiento de las funciones que debe realizar, al jefe inmediato en el monitoreo y traslado de la información del empleado para la pronta identificación y solución de las diferentes situaciones que afectan el desarrollo de las funciones en los puesto de trabajo y a la administración de recursos humanos les permita desarrollar sistemas o técnicas a través de planear, coordinar y controlar los mismos para promover el desempeño laboral en tiempo e información, generando la oportunidad de alcanzar a plenitud los objetivos individuales y organizacionales.

Gráfica 17

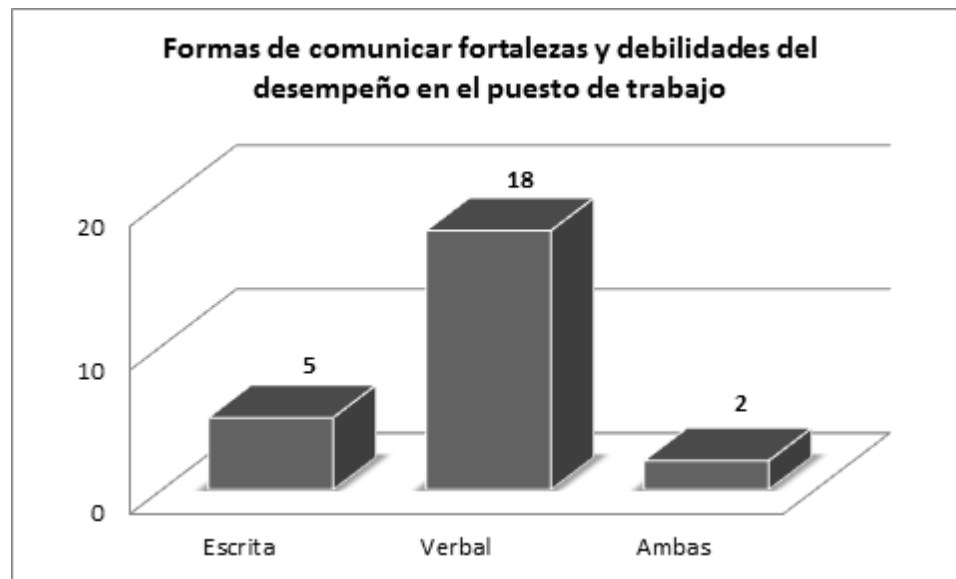


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Según lo declarado, se informan las fortalezas y debilidades en el puesto de trabajo de forma escrita o verbal, esta información es generada por reportes de ventas o tiempo utilizados en los procesos generales y estos surgen en áreas de las sucursales y bodega, también son complementados con sugerencias o

comentarios del supervisor hacia el colaborador en el desempeño observado, y la información es trasladada por medio de felicitaciones cuando hacen correcto el trabajo o por el contrario cuando comenten errores y se les traslada por llamadas de atención, este aspecto es aun mas negativo ya que hay colaboradores que indican no ser comunicados sobre las fortalezas que deben mantener y las debilidades que deben corregir en el puesto de trabajo, y en este aspecto se encuentra el área administrativa ya que no cuentan con ningún reporte de desempeño y algunos colaboradores de sucursales que no tiene claridad del rendimiento, entonces se debe implementar una herramienta de rendimiento, que permita al colaborador conocer a profundidad todas las fortalezas u oportunidad así como debilidades o amenazas, para proporcionar el diagnostico real del desempeño del colaborador, de forma descriptiva, especifica, oportuna y clara, es decir, de forma constructiva, para que exista un ambiente de mejora continua, con fines específicos y con actos concretos, no subjetivos, también se observa que no hay entrevistas de evaluación para analizar y comparar el rendimiento con estándares de evaluación, y trasladar esta información a los colaboradores, ya que es importante aclarar los problemas surgidos en el puesto de trabajo, mostrando la brecha que hay en el punto que actualmente se encuentra el empleado y el que debe estar para provocar una mejora en el rendimiento laboral.

Gráfica 18

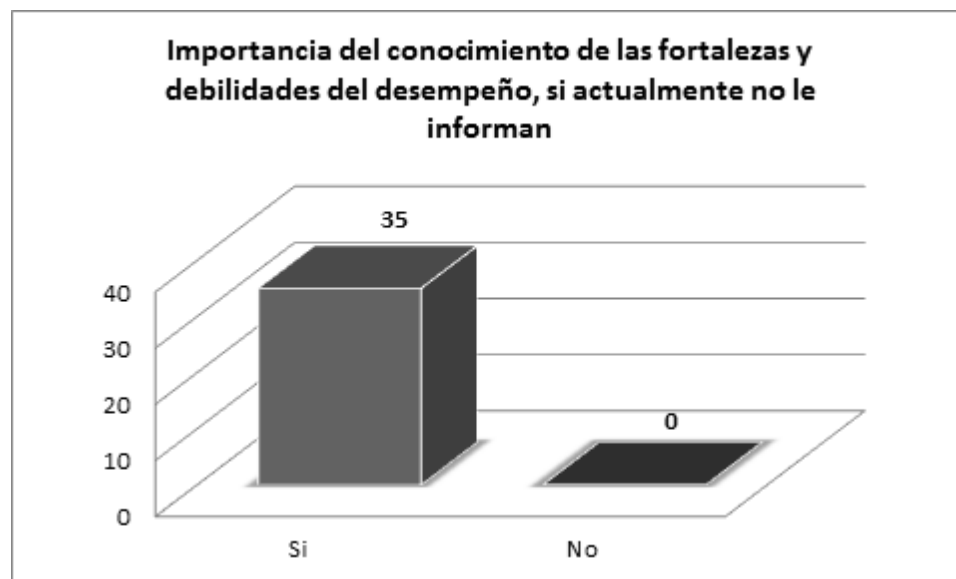


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Según se muestra son informados de las fortalezas y debilidades del desempeño, las formas que se utilizan para comunicarlas son: de forma escrita, es decir, a través reportes de ventas o tiempos empleados para realizar los procesos generales, esto aplica para la áreas de bodega y tiendas, entonces esta información es únicamente cuantitativa y no refleja ningún indicador de calidad, eficiencia, de resultados, etc., también se realizan memorándum de felicitación cuando por ejemplo logran cumplir con las cuotas de ventas o por el contrario llamadas de atención cuando comenten errores, asimismo la mayoría de empleados indican ser comunicados de forma verbal, es decir, reciben esta información por medio de las observaciones o comentarios de los jefes inmediatos, realizando una retroalimentación de forma subjetiva, esto puede crear molestias en los colaboradores y que ellos se encuentren a la defensiva o se enojen cuando se mencionen las dificultades que presentan en el desempeño, ya que esta no se realiza de forma constructiva porque no se cuenta con una guía que facilite al supervisor conocer las habilidades y destrezas del personal, y el esfuerzo del jefe resulta insuficiente para transformar el desempeño laboral del

empleado, entonces es importante que cuando se realice la retroalimentación del desempeño esta sea de forma sistemática, es decir, a través de medidas, criterios y políticas de mejora continua y desarrollo del colaborador, establecidas para optimizar la productividad de la empresa y mantener la dignidad del recurso humano, también indican que reciben información de ambas formas escrita y verbal, con ello se observa que existe poca formalidad en trasladar retroalimentación del desempeño.

Gráfica 19

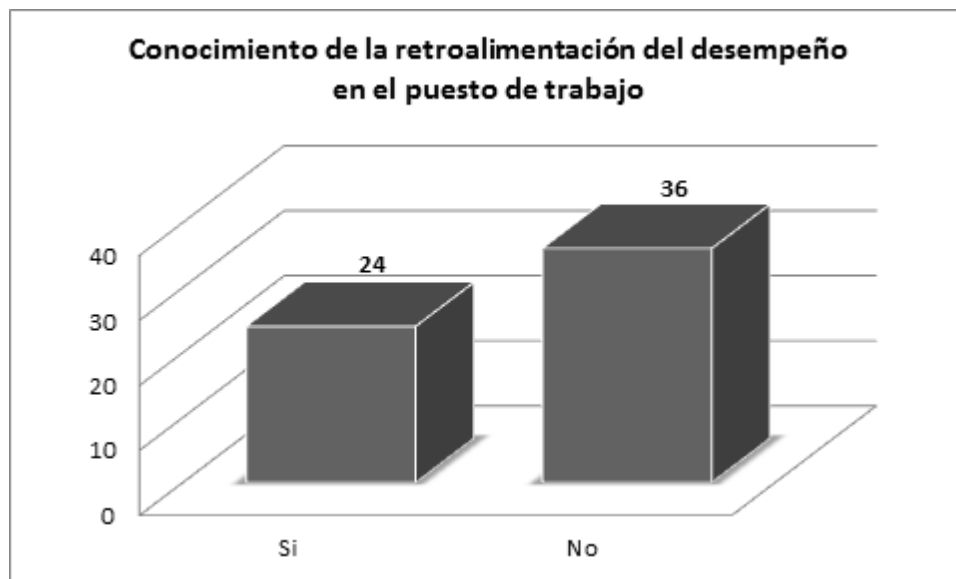


Fuente: Elaboración propia. Junio 2012

Todos los colaboradores que manifestaron no ser comunicados de las fortalezas y debilidades en el puesto de trabajo, consideran de suma importancia que se les traslade esta información, ya que esto les permitirá conocer e identificar los aspectos positivos y negativos que desarrollan en las funciones, y no estarán en incertidumbre de como realizan el trabajo como sucede actualmente, entonces si la función principal de recursos humanos es proveer del mejor recurso humano a la empresa, este debe implementar un sistema de evaluación del desempeño

que permita optimizar el talento, conocimiento, habilidades y destrezas del colaborador, ya que cuando se desarrollan estos tres elementos se poseen fortalezas, por ello es importante que se pueda prestar atención en las fortalezas o talentos que los empleados poseen y proporcionarles el conocimiento y la oportunidad de practicarlo a través de tener personal capacitado para cubrir interinatos, vacaciones, suspensiones de IGSS, retiros, renuncias, etc., generando habilidad en el colaborador y que recursos humanos cuente con personal capacitado para cubrir cualquier situación imprevista que se presente, para que no haya atrasos en los procesos o funciones logrando construir fortalezas, ya que una fortaleza es algo que se hace bien y con facilidad, entonces las debilidades no serán mas que la oportunidad de mejorar el desempeño laboral a través de una herramienta sistematizada de evaluación.

Gráfica 20



Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Trasladar la información a los colaboradores en los puestos de trabajo es de suma importancia, ya que permite que los empleados conozcan como realizan

las funciones, por ello manifestaron tener retroalimentación y esta es de forma subjetiva, solamente en algunos puestos se puede utilizar datos estadísticos en relación al cumplimiento de las funciones, como por ejemplo ventas y bodega en relación a tiempos de despacho y transporte, asimismo manifestaron no tener retroalimentación del trabajo que realizan, lo cual representa el mayor porcentaje, por ello es importante que se estructure un sistema de evaluación de desempeño que funcione de manera simultánea con un sistema de retroalimentación del desempeño, dentro del cual existan parámetros que indiquen al colaborador y jefe inmediato el logro de los objetivos estratégicos, para corregir oportunamente los resultados, a través de estructurar un sistema de evaluación que contenga una entrevista de evaluación con el propósito de dar a conocer al empleado las condiciones necesarias para mejorar su trabajo, es decir, que aprenda y realice las funciones en términos de calidad y cantidad, así como entender las razones de los estándares de desempeño, a través de una constante comunicación de datos permitiendo la mejora continua en el rendimiento, ya que la retroalimentación es una necesidad humana.

Discusión de resultados:

Dentro de la investigación realizada en la empresa objeto de estudio, en relación a la evaluación del desempeño laboral de los empleados que integran la misma, se pudo comprobar la falta de un instrumento que permita a los jefes inmediatos y colaboradores conocer el rendimiento real en las funciones que realizan, así como permitirle al departamento de recursos humanos el conocimiento de las necesidades de los colaboradores, para capacitar, desarrollar y formular estrategias de carrera para los mismo, por ello se debe implementar un instrumento objetivo y sistemático, teniendo en cuenta que no solamente consiste en cubrir los puestos de trabajo y mantenerlos de esta forma, por el contrario se debe contar con el colaborador adecuado para el puesto de trabajo asignado.

Derivado de lo anterior, es necesario que el departamento de recursos humanos se adapte a las necesidades y características de la empresa, la cual requiere que los procesos que se implementen en relación a la administración del personal garanticen que los colaboradores que integran la misma, reúnan las habilidades, conocimientos, experiencias y competencias necesarias para desempeñar correctamente las funciones del puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta esta información, se presenta la siguiente propuesta de un sistema de evaluación del desempeño del personal de la empresa objeto de estudio, la cual desarrollará el método, las técnicas y estrategias para generar un rendimiento laboral óptimo, asimismo permitirá crear una cultura de evaluación del desempeño para la empresa, ya que actualmente no se cuenta con ningún instrumento que permita medir el rendimiento laboral y posteriormente utilizar un método mas completo para evaluar el recurso humano, por ello se presenta la siguiente propuesta.

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA PAPELERÍA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Presentación:

El recurso humano cada vez cobra mayor importancia para las empresas, y teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño brinda una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza las funciones en el puesto de trabajo, el departamento encargado de administrar el recurso humano, debe crear, desarrollar y suministrar un sistema formal de evaluación del desempeño laboral permitiendo a los jefes inmediatos medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el rendimiento de los colaboradores, y a ellos les permite conocer cómo marcha el trabajo que realizan para corregir aspectos deficientes en el mismo, saber lo que el jefe piensa de ellos en relación al rendimiento y tener idea de sus potencialidades en el desempeño laboral a través de una constante retroalimentación.

La evaluación del desempeño también brinda un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias o despidos, procesos de selección, orientación y capacitación del personal, proporcionando beneficios a la empresa y a los colaboradores, a través de resolver problemas del desempeño laboral, mejorar la calidad de trabajo y productividad, en función a los objetivos individuales y organizacionales.

El propósito del sistema de evaluación del desempeño es brindar un instrumento, medio o herramienta que permita mejorar los resultados del recurso humano, por ello se debe transmitir la importancia del mismo al evaluador y evaluado, teniendo en cuenta que la empresa se encuentra en crecimiento, se debe contar con uno de los principales factores para el desarrollo de manera plena de los objetivos organizacionales, y este lo constituye la administración del capital

humano, por ello se propone la implementación de un “**Sistema de Evaluación del Desempeño por el método de Escalas Gráficas Discontinuas**”, este evaluará el desempeño de las personas mediante factores definidos y graduados, utilizando un formulario de doble entrada, donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se evaluarán y la escala gráfica utilizada será la discontinua, esta se proporciona a través de la grados de calificación ya establecidos con anterioridad y el evaluador deberá calificar al colaborador según desempeño realizado.

Dentro del sistema de evaluación del desempeño se detallan varios procesos o actividades que consisten en valorar de forma sistemática y objetiva el rendimiento del colaborador, de manera tal que se muestre como se están cumpliendo con los objetivos del cargo o puesto de trabajo que desempeña (eficacia), así como la forma en que utilizan los recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

La información generada de la evaluación del desempeño de los colaboradores será trasladada por los jefes inmediatos al área de recursos humanos para ser procesada, donde se podrá analizar los niveles de desempeño obtenido con los estándares y parámetros establecidos de los diferentes puestos, por ello esta información será relevante para tomar decisiones objetivas en solucionar y preveer cualquier circunstancia que afecte el rendimiento laboral y permitirá conocer el logro de los objetivos estratégicos individuales y organizacionales.

3.2 Propuesta del sistema de evaluación del desempeño para el personal de una papelería, ubicada en la ciudad capital:

Este sistema de evaluación del desempeño, será una herramienta que brindara al jefe inmediato factores de evaluación tales como: la calidad de trabajo, el

conocimiento del puesto, trabajo en equipo, producción, entre otros, este consiste en asegurar que el evaluador comprenda con claridad los factores y los puntos de las escalas para que estos no sean ambiguos y produzcan prejuicios, ya que se pierde la validez del método, entonces es necesario evitar evaluar rasgos abstractos, por ello se establecen los siguientes objetivos para la propuesta:

a) Objetivo general

- Implementar y evaluar el sistema propuesto, para desarrollar y fortalecer políticas y estrategias que contribuyan a mejorar la calidad del desempeño de los colaboradores en la empresa objeto de estudio, generando actividades que permitan obtener como resultado un desempeño favorable.

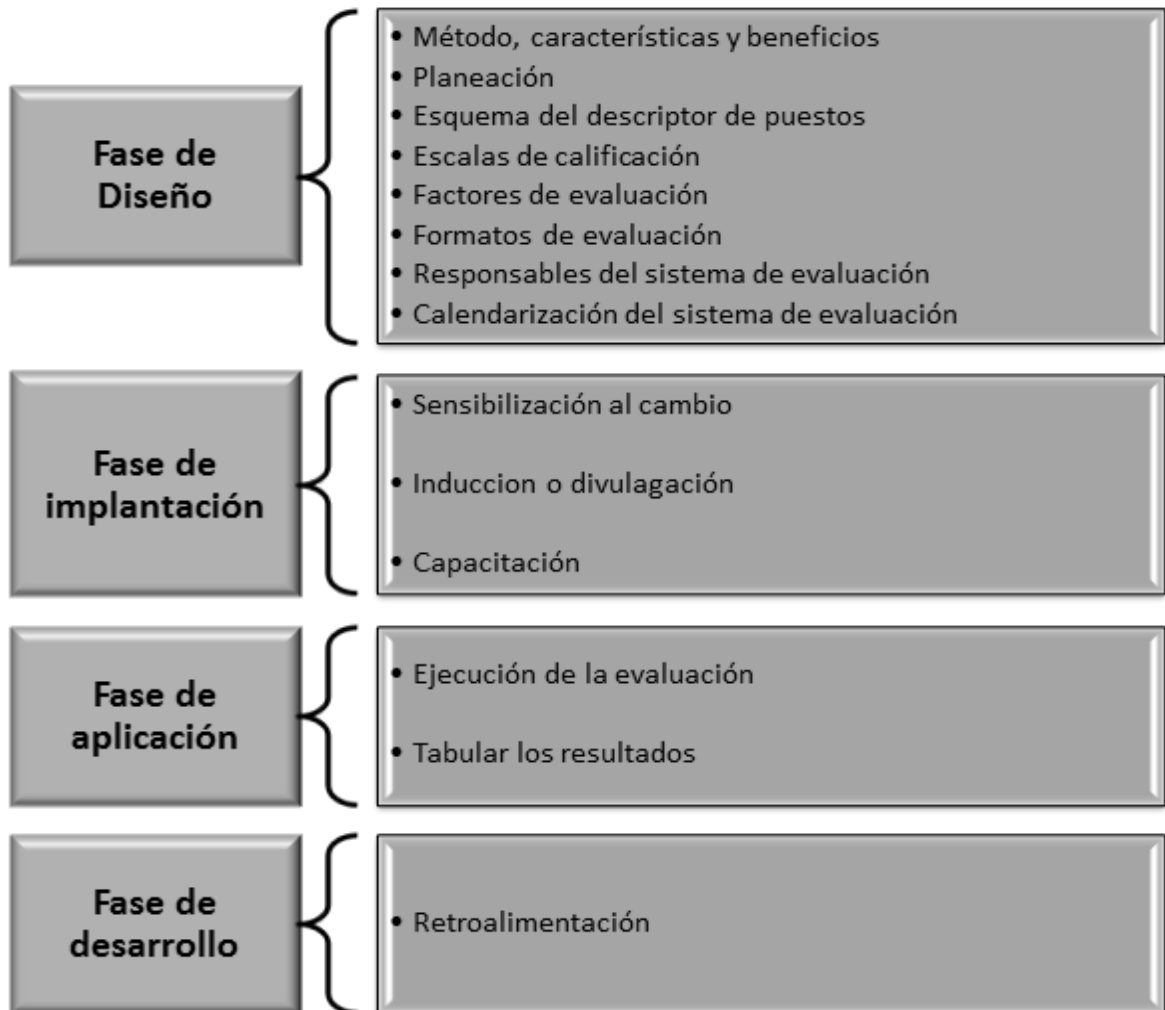
b) Objetivos específicos

- Evaluar el desarrollo y alcance del sistema de evaluación del desempeño en los colaboradores de la empresa
- Sistematizar los esfuerzos de recursos humanos, para optimizar la utilización del sistema de evaluación del desempeño
- Analizar la aportación de la información generada, para proporcionar un esquema de medición correcto
- Conocer el rendimiento laboral y potencial de los empleados, a través del sistema propuesto de rendimiento

También se detalla a continuación el proceso que se llevará a cabo, en la implementación del sistema de evaluación del desempeño:

Figura 4

Proceso para la implementación del sistema de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

3.2.1 Fase de diseño:

En este aspecto la empresa debe realizar la planeación, a través de establecer los métodos, políticas, parámetros y procesos para evaluar al personal, así como brindar a los jefes inmediatos la oportunidad de involucrarse en dicho proceso, para elevar el nivel de eficiencia en el desarrollo del sistema de evaluación, por

ello se detalla procesos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño:

a) Método del sistema de evaluación del desempeño seleccionado:

Dentro de la propuesta se aplicará el método de Escalas Gráficas Discontinuas, este permitirá evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados, y será aplicado en las áreas de administración, bodega y sucursales.

b) Características del método del sistema de evaluación del desempeño:

En este método se podrá encontrar factores de evaluación comunes y específicos determinados con anterioridad, para que los jefes inmediatos puedan calificar con facilidad el rendimiento laboral de los colaboradores asignados, según el desempeño realizado, por ello la descripción de los mismos es simple y objetiva.

c) Beneficios del método del sistema de evaluación del desempeño:

El método de Escalas Gráficas Discontinuas proporcionara en la medición del desempeño laboral de los colaboradores los siguientes beneficios:

- Brindar a los jefes inmediatos un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación
- Permite una visión integrada y resumida de los factores de evaluación para la empresa y los colaboradores
- Simplifica el trabajo para los jefes inmediatos, ya que les exige poco trabajo en el registro de la evaluación

d) Planeación del sistema de evaluación del desempeño

Dentro del análisis realizado se propone una nueva misión y visión de la empresa objeto de estudio, ya que las anteriores del enfoque estratégico, por ello se detallan:

1. Misión:

Somos una empresa que nos dedicamos a la importación, fabricación y distribución de artículos de oficina, suministros de centro copiado, dibujo y arte, proporcionando productos y servicio de calidad.

2. Visión:

Convertirnos en la principal empresa en satisfacer las necesidades de los clientes en productos de oficina, suministros de centro copiado, dibujo y arte, brindando una excelente atención al cliente.

Asimismo se establecen los objetivos del sistema de evaluación, definiendo la base para que los colaboradores generen confianza en el trabajo que realizarán y en lo que la organización se propone alcanzar, por ello se sugieren los siguientes:

3. Objetivo general:

- Contar con una herramienta de medición que permita asegurar la eficiencia y productividad del recurso humano orientado al logro de los objetivos individuales y organizacionales

4. Objetivos específicos:

- Brindar estándares o parámetros de medición del desempeño que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas del colaborador

- Facilitar una herramienta a los jefes inmediatos para trasladar la información del rendimiento a los empleados
- Identificar las fortalezas y debilidades del colaborador en el rendimiento laboral
- Desarrollar oportunidades de crecimiento laboral al empleado
- Generar información que permita apoyar de forma objetiva el desarrollo de programas relacionados con el área de recurso humano
- Brindar cobertura de retroalimentación continua a los jefes inmediatos en el desempeño de los colaboradores
- Detectar las fortalezas del desempeño de los colaboradores, para disminuir las debilidades

5. Esquema de descriptor de puesto:

Según el análisis realizado se establece la siguiente propuesta del descriptor de puestos, la cual permitirá tener una visión general de las funciones que deberá realizar el colaborador, así como los factores e indicadores del puesto de trabajo, (Ver anexo 5).

e) Escalas establecidas del sistema de evaluación del desempeño:

Las escalas fueron divididas en 4 grados de calificación con punteos asignados para cada uno, estos parámetros tienen rangos establecidos y el evaluador deberá ponderar al colaborador en cada factor según el desempeño realizado, se suman todos los punteos de los factores de evaluación y luego se dividen dentro del total de los mismos para determinar el valor real del desempeño del evaluado, a continuación se describen y establecen los rangos de cada grado de calificación:

Cuadro 6

Escalas de calificación del sistema de evaluación del desempeño

VALOR	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
100 - 95	EXCELENTE	Cuando se superan muy ampliamente los requisitos de los factores establecidos y se logran resultados extraordinarios en el puesto de trabajo
94 - 75	BUENO	Cuando se logran los requisitos de los factores establecidos y los resultados son adecuados o por encima de lo normal en el puesto de trabajo
74 - 65	DEBE MEJORAR	Cuando se alcanza ocasionalmente a cubrir los requisitos de los factores establecidos y obtienen resultados por debajo de lo normal en el puesto de trabajo
64 - 0	DESEMPEÑO NO SATISFACTORIO	Cuando no se alcanza a cubrir los requisitos de los factores establecidos y obtienen resultados muy por debajo de lo normal en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia. Año 2012

f) Factores de la evaluación del desempeño:

El desarrollo efectivo de la evaluación del desempeño será de alta prioridad para recursos humanos, teniendo en cuenta que lo que se busca es optimizar el nivel de desempeño del personal, por ello es necesario tener sumo cuidado en la descripción de los factores de evaluación, ya que estos permitirán al evaluador tener la claridad de los aspectos a calificar, por ello se describen a continuación:

Esquema 7

Factores de evaluación del desempeño

FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
		FACTORES COMUNES	DEFINICIÓN		
		CONOCIMIENTO DEL PUESTO	Es la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros		
		PRODUCCIÓN	Volumen y cantidad de trabajos ejecutados, según los parámetros establecidos representados en calidad y cantidad		
		CALIDAD DE TRABAJO	Se refiere la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de las funciones		
		TRABAJO EN EQUIPO	Es el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo		
		COMUNICACIÓN	Capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado)		
FACTORES ESPECÍFICOS					
ADMINISTRATIVO	DEFINICIÓN	MANDOS MEDIOS	DEFINICIÓN	OPERATIVO	DEFINICIÓN
TOMA DE DECISIONES	Análisis de las alternativas de solución a situaciones o problemas surgidos en el logro de los objetivos establecidos, evaluando los pro y contra para tomar la mejor alternativa	GRADO DE SUPERVISIÓN	Dirige y evalúa el trabajo de los empleados, en el cumplimiento de los objetivos establecidos para el área	ATENCIÓN AL CLIENTE	Realizar actividades interrelacionadas con el cliente para lograr satisfacer las necesidades en producto, tiempo, lugar y asesoramiento
Mini-factores	Indefinir los criterios de decisión Desarrollar alternativas Seleccionar la mejor alternativa	Mini-factores	Los grupo de trabajo Los departamentos	Mini-factores	Amabilidad Ambiente agradable Trato personalizado
NEGOCIACIÓN	Habilidad de crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos. Capacidad para dirigir o controlar una discusión, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos, se centra en el problema y no en la persona.	LIDERAZGO	Nivel de conducción, orientación e influencia en el personal para alcanzar los objetivos	ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL	Grado de concentración para desarrollar el trabajo, considerando el gasto físico y mental
Mini-factores	Preparación Respeto hacia la otra parte Confianza Flexibilidad Paciencia	Mini-factores	Dirigir Instruir Apoyar Delegar	Mini-factores	Grado de atención, concentración y energía nerviosa requerida para la complejidad del trabajo Esfuerzo físico y la destreza manual requerida por el trabajo
GRADO DE ANÁLISIS	Grado de efectividad para pensar, desarrollar soluciones a problemas y llegar a conclusiones correctas	TOMA DE DECISIONES	Genera información para apoyar al área administrava en los objetivos a largo plazo, y toma decisiones dentro de los parámetros establecidos para lograr las metas asignadas	LOGRO DE METAS	Grado de cumplimiento de objetivos con respecto a las metas esperadas
Mini-factores	Razonamiento lógico Creatividad	Mini-factores	Indefinir los criterios de decisión Desarrollar alternativas	Mini-factores	Cumplimiento de metas establecidas en ventas, tiempos o procesos
LIDERAZGO	Eficiencia y autonomía en las decisiones dentro de la empresa	LOGRO DE METAS	Cumplimiento de los objetivos y metas definidos con respecto a los plazos y condiciones requeridas	RAPIDEZ Y EXACTITUD	En procesos y actividades que se contemplen dentro del puesto de trabajo
Mini-factores	Dirigir Instruir Apoyar Delegar	Mini-factores	Supervisar Trasladar información puntual y clara	Mini-factores	Cumplimiento de tiempo en procesos de puestos (diario, semanal o mensual) Capacidad de realizar correctamente las funciones
LOGRO DE METAS	Cumplimiento de los objetivos y metas estrategicas definidos con respecto a los plazos y condiciones requeridas	ATENCIÓN AL CLIENTE	Realizar actividades interrelacionadas con el cliente para lograr satisfacer las necesidades en producto, tiempo, lugar y asesoramiento	PRESENTACIÓN PERSONAL	Considera la impreión causada a los demás por la presentación personal del trabajador, su manera de vestir, cabello, uñas, etc.,
Mini-factores	Crear metas Seleccionar metas Establecer medidas y cronograma de cumplimiento de metas Seguimiento de las metas	Mini-factores	Amabilidad Ambiente agradable Trato personalizado	Mini-factores	Presentación del uniforme completo (blusa, pantalón y gafete) Higiene personal

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012

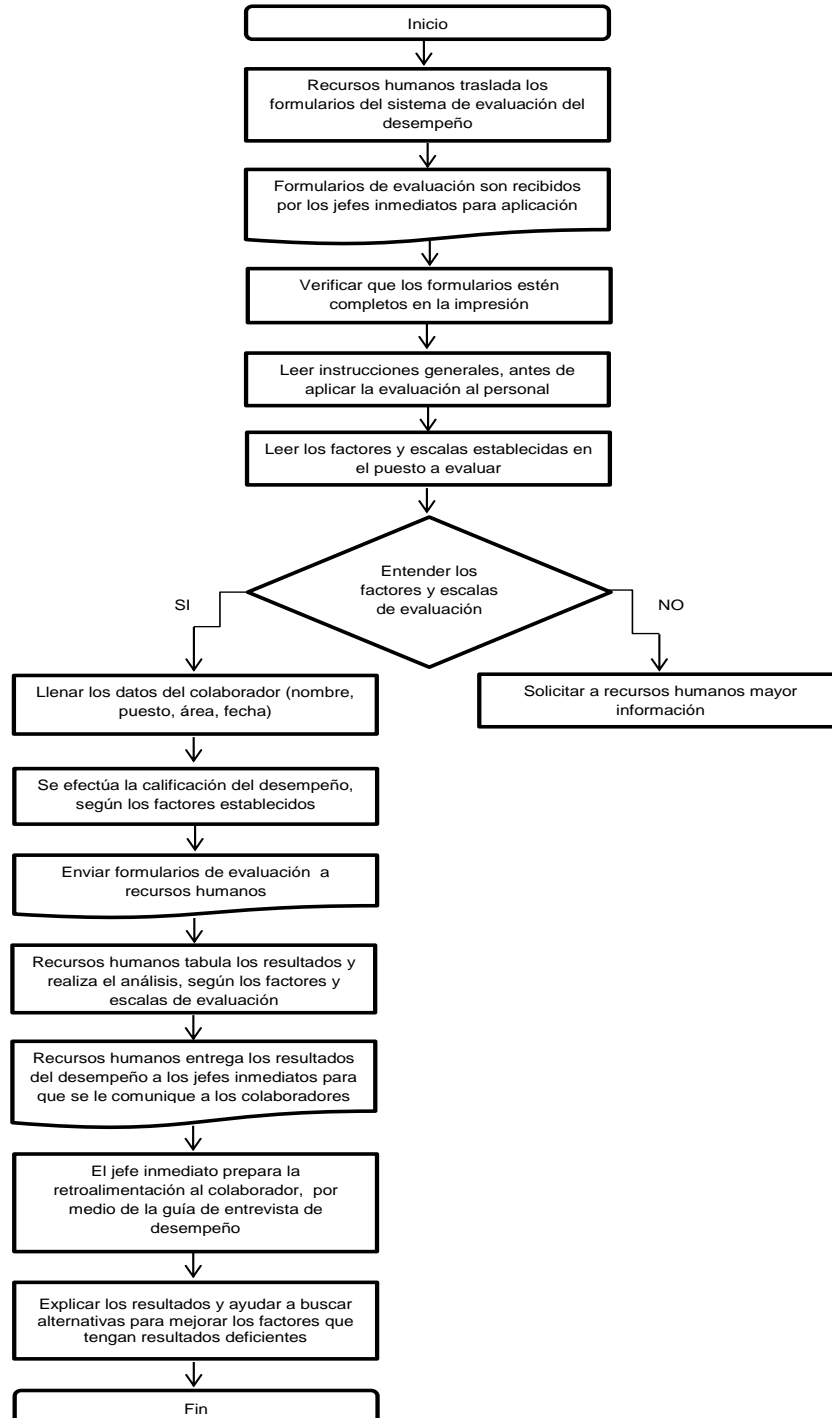
g) Formato de evaluación del desempeño:

El método a utilizar en el formato de evaluación del desempeño será Escalas Gráficas Discontinuas, y esta integrado por una lista ya establecida y seleccionada de factores del desempeño, lo cual permitirá al evaluador seleccionar el calificativo que aplique al desempeño del colaborador, entonces se presenta el formato que deberá aplicar en el proceso de evaluación del desempeño, (Ver anexo 6).

También es necesario que el jefe inmediato conozca los pasos a seguir, a continuación se detallan:

Esquema 8

Pasos para llenar el formato del sistema de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

h) Asignación del personal responsable del sistema de evaluación del desempeño:

El área de recursos humanos será el encargado de crear los formatos de evaluación del desempeño con la colaboración de los jefes inmediatos, ya que la información que estos brinden será de suma importancia para determinar los parámetros reales y objetivos en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, el supervisor será el encargado de calificar a cada subordinado circulando o marcando la calificación que mejor describe el desempeño del colaborador en cada factor determinado, al final recursos humanos sumará los valores y realiza el análisis del desempeño efectuado por el empleado en relación a las funciones del puesto, para generar propuestas estratégicas de actividades que permitan optimizar los resultados del desempeño, también en la implementación del sistema de evaluación del desempeño se podrá conocer las necesidades que existen del personal y observar que se cumpla el plan de actividades programadas para obtener los resultados esperados.

i) Envío de formatos del sistema de evaluación del desempeño:

Los formatos deberán ser llenados por los jefes inmediatos y estos serán enviados al área de recursos humanos, para que ellos puedan tabular y hacer el análisis correspondiente del desempeño laboral de los colaboradores, a fin de conocer las potencialidades de los mismos, por ello el medio de trasladar esta información a los jefes inmediatos de cada área será: en el caso de las sucursales, a través de los mensajeros de cada zona, y a su vez cuando termine la aplicación de la evaluación tendrán que enviar los datos a recursos humanos por el mismo medio, en el caso de las áreas de administración y bodega el departamento de recursos humanos entregara directamente los jefes inmediatos las evaluaciones para la aplicación, asimismo los jefes inmediatos deberán entregar los formularios de evaluación a las oficinas de recursos humanos, según el periodo establecido por la administración de personal.

llenado del formulario de evaluación, calificando los factores y escalas del desempeño según el trabajo realizado por cada empleado asignado, y este será monitoreado por el área de recursos humanos.

l) Recomendaciones para el jefe inmediato en la aplicación del sistema de evaluación

También existen varias recomendaciones que deberá seguir el jefe inmediato para realizar una correcta evaluación, entre ellas:

- Asegurarse de haber leído la guía
- Comprobar que el formulario este completo en su impresión
- Leer cuidadosamente cada factor antes de calificar
- Marcar con una X en el grado de calificación que más se ajuste a la actuación del empleado
- Ser justo y objetivo
- Utilizar tinta, nunca lápiz
- Remitir los formularios debidamente llenados y firmados al área de Recursos Humanos, según los plazos establecido
- Cuando recursos humanos entregue los resultados de la evaluación a cada empleado, deberá hacerla llegar al colaborador por medio de la entrevista personal.

m) Guía de recomendaciones generales, para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño:

Teniendo en cuenta la importancia de este proceso y la valiosa información que brindara sobre el rendimiento de los empleados, se considera proporcionar una lista de aspectos que permitan de forma eficiente la implementación del sistema, evitando errores o distorsiones en las diferentes etapas del proceso, por ello se detalla la siguiente guía, (Ver anexo 7).

3.2.2 Fase de implantación

a) Sensibilización al cambio:

Se deberá desarrollar o impartir una reunión informativa y de estímulo del desempeño laboral, para facilitar la aceptación y participación del personal funcional y operativo.

b) Inducción o divulgación:

Los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea dentro del proceso de evaluación del desempeño, por ello se debe implementar una reunión que permita explicar al personal las ventajas y beneficios del mismo, y esta debe ser conducida por el área de recursos humanos enfatizando el objetivo de desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas en los colaboradores de la organización.

c) Capacitación:

En este aspecto se deberá explicar varios puntos tales como: el procedimiento, la mecánica de aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir dentro del sistema de evaluación del desempeño, a continuación se detalla una guía para capacitar y sensibilizar a los evaluadores en el proceso de evaluación del desempeño, (Ver anexo 8)

3.2.3 Fase de aplicación

a) Ejecución del sistema de evaluación:

El área de recursos humanos debe poner todos sus esfuerzos en la correcta administración y ejecución del proceso de evaluación, para no tener ninguna distracción cuando se genere toda la información, ya que esta se debe manejar de forma confidencial, teniendo en cuenta que uno de los recursos mas valiosos de la empresa es el elemento humano como principal y común denominador del éxito de la organización.

b) Tabulación de la información:

Después que los evaluadores entreguen a recursos humanos las evaluaciones del personal, se deberá proceder a tabular toda la información para generar los resultados, y a la vez se podrá comparar y analizar con los parámetros de calificación establecidos, según el rendimiento del colaborador.

3.2.4 Fase de desarrollo

a) Retroalimentación:

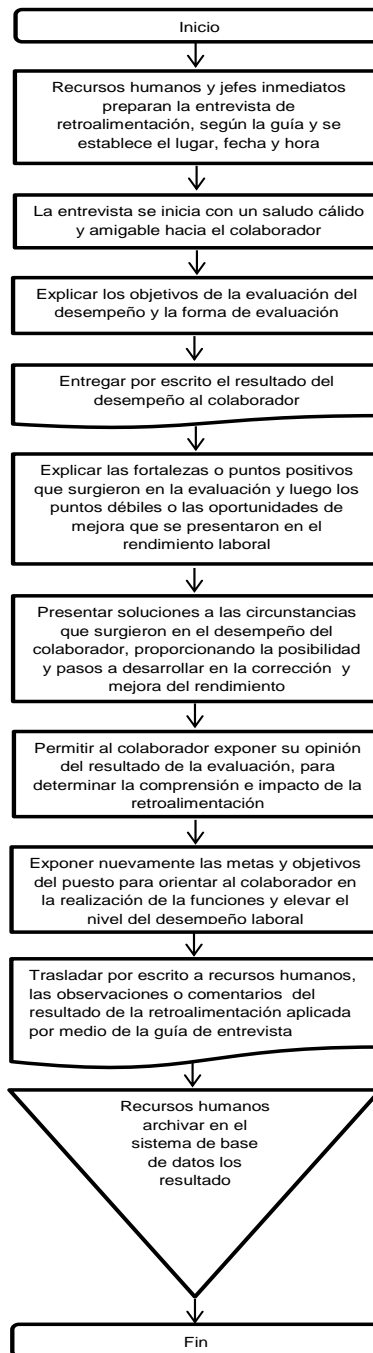
Cuando se obtenga el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño, se debe trasladar la información generada a los colaboradores por medio de la entrevista, teniendo como objetivo elevar el nivel de rendimiento laboral, y a la vez el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales, por ello se presenta la capacitación y la guía de retroalimentación para una entrevista efectiva y concreta, (Ver anexo 9 y 10).

b) Pasos para la entrevista de resultados del sistema de evaluación del desempeño:

Dentro de este aspecto el entrevistador (o evaluador) entrega los resultados de la evaluación al colaborador, luego del proceso de análisis e interpretación, detallando las fortalezas, oportunidades de mejora, conclusiones a las que se han llegado y sugerencias, teniendo en cuenta que este proceso es de suma importancia ya que en el se encuentra la efectividad de la evaluación, se establecen los siguientes pasos a seguir:

Esquema 9

Pasos para la entrevista de retroalimentación del sistema de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia. Junio 2012

c) Sugerencias para realizar la entrevista de retroalimentación efectiva:

- Retroalimente primero los resultados positivos y posteriormente los aspectos a mejorar
- Exprese su retroalimentación en términos de conductas y no de juicios personales
- Sea muy específico con relación a los comportamientos que hayan causado los efectos no deseables y sugiera conductas o estrategias que conduzcan a los resultados deseados
- Defina objetivos y propósitos para mejorar los criterios de baja calificación, y determine un tiempo para su cumplimiento
- Identifique con el evaluado las causas y los obstáculos que impiden el cumplimiento de los logros esperados, de manera participativa permítale al evaluado proponer soluciones y responsabilizarse de sus propios resultados de manera proactiva
- Evite asumir el papel de juez , establezca un diálogo franco y abierto, evitando juicios personales

d) Archivar e ingresar resultados:

Es el proceso de trasladar toda la información generada del desempeño de los colaboradores al sistema de recursos humanos, el cual cuenta con una base de datos por cada colaborador, en este se podrá encontrar todo el historial del desempeño del empleado, ya que cuenta con 3 módulos los cuales se distribuyen en: datos generales, datos laborales y observaciones.

3.2.5 Plan de desarrollo para el sistema de evaluación del desempeño:

El éxito de la empresa tendrá factores como: competitividad, productividad y calidad, pero para integrar los mismos se requiere del recurso más importante: las personas, por ello contribuirá al desarrollo del colaborador en el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales, así como mejorar las relaciones

interpersonales y la satisfacción del personal, entonces es necesario aplicar un plan y políticas de desarrollo dentro del proceso de evaluación, por ello se detallan a continuación:

Cuadro 8

Plan de acción de mejora para el sistema de evaluación del desempeño

Colaborador: ___Anibal Ortiz_____			Jefe inmediato: ___Gerencia Administrativa_____																				
Puesto: ___Supervisor de Tienda_____			Fecha: ___20/06/12_____																				
a) RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: Se presentan aspectos positivos y negativos.																							
<table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Factor comunes de evaluación</th> <th style="text-align: center;">Fortaleza</th> <th style="text-align: center;">Debilidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Conocimientos del puesto</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Producción</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calidad de trabajo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Trabajo en equipo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Comunicación</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Factor comunes de evaluación	Fortaleza	Debilidad	Conocimientos del puesto			Producción			Calidad de trabajo			Trabajo en equipo			Comunicación		
Factor comunes de evaluación	Fortaleza	Debilidad																					
Conocimientos del puesto																							
Producción																							
Calidad de trabajo																							
Trabajo en equipo																							
Comunicación																							
Factores específicos de evaluación																							
Administrativo	Fortaleza	Debilidad	Mandos Medios	Fortaleza	Debilidad	Operativo	Fortaleza	Debilidad															
Toma de decisiones			Grado de supervisión		68	Esfuerzo físico mental																	
Negociación			Liderazgo	71		Atención al cliente																	
Grado de análisis			Toma de decisiones	73		Logro de metas																	
Liderazgo			Logro de metas	80		Rapidez y exatitud																	
Logro de metas			Atención al cliente		65	Presentación personal																	
<p>Fortaleza: Cuando el colaborador se encuentre con puntajes de 100 a 70 en los factores de evaluación.</p> <p>Área de oportunidad de mejora: Son las debilidades del colaborador y establecen cuando se encuentre con puntajes de 69 a 0 puntos.</p>																							
b) ACCIÓN A IMPLEMENTAR: Se detallan los aspectos negativos de la evaluación del desempeño y la aplicación del plan de mejora, para reducir las debilidades del colaborador																							
PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA																							
Área de oportunidad	Justificación	Acción	Seguimiento	Responsable																			
Grado de supervisión	Bajo nivel de planificación, organización y dirección de las tareas asignadas a los colaboradores y poca ejecución de retroalimentación del desempeño	Asistir a capacitaciones que permitan desarrollar en el jefe inmediato la supervisión de forma técnica y especializada para la utilización de los recursos de forma óptima	Logro de objetivos establecidos	Recursos Humanos																			
Atención al cliente	Poco esmero por satisfacer las necesidades de los clientes, no aplica en su totalidad el protocolo de atención al cliente	Asistir a pláticas impartidas por Cámara de Comercio sobre el tema	Verificar incremento en la calidad de atención al cliente	Recursos Humanos y Jefe Inmediato																			

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Cuadro 9

Políticas de desarrollo del sistema de evaluación del desempeño

ÁREA	CALIFICACIÓN	BENEFICIOS
ADMINISTRATIVA	Excelente	Diploma de reconocimiento
		Evaluación de escala salarial
		Cursos de capacitaciones específicas
	Bueno	Diploma de reconocimiento
		Bono de productividad
		Cursos de capacitaciones específicas
	Debe mejorar	Bono de trabajo en equipo establecido
	Desempeño no satisfactorio	Llamada de atención por escrito y capacitación
Despido		
MANDOS MEDIOS	Excelente	Diploma de reconocimiento y publicación del logro en el Boletín Informativo
		Bono trabajo en equipo y crecimiento
		Cursos de capacitación específica
	Bueno	Diploma de reconocimiento y publicación del logro en el Boletín Informativo Mensual
		Bono trabajo en equipo
	Debe mejorar	Incentivo por productividad
	Desempeño no satisfactorio	Llamada de atención por escrito y capacitación
		Despido
OPERATIVO	Excelente	Diploma de reconocimiento y publicación del logro en el Boletín Informativo
		Bono trabajo en equipo e incentivos por productividad
		Ascenso de puesto, según oportunidad
		Cursos de capacitación específica
	Bueno	Diploma de reconocimiento y publicación del logro en el Boletín Informativo
		Incentivo por productividad
	Debe mejorar	Incentivo por productividad
	Desempeño no satisfactorio	Llamada de atención por escrito y capacitación
Despido		

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

3.2.6 Estimación de los recursos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño por el método de Escalas Gráficas:

A continuación se detallan los gastos que representaría la implementación del sistema:

Cuadro 10
Estimación de costos del sistema de evaluación del desempeño por el método de Escalas Gráficas

No.	FASE	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESULTADOS	RESPONSABLE	FECHA INICIO	DURACIÓN	COSTO
1	Diseño	Planeación	Desarrollar y establecer métodos, planes, parámetros y políticas que permitan alcanzar los objetivos propuesto en el desempeño laboral de los colaboradores	Que en conjunto con las gerencias administrativas y jefes inmediatos se pueda establecer los esfuerzos y recursos necesarios para desarrollar niveles eficientes de desempeño laboral, para lograr el objetivo general y los objetivos específicos	Recursos humanos	01/07/2012	1 semana	Tiempo del jefe de recursos humanos/horas hombre Q.887.09
2	Implantación	Sensibilidad al cambio, Inducción o divulgación	Comunicar a los colaboradores del sistema de evaluación del desempeño	Que el 100% de los colaboradores conozcan y comprendan la importancia de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	Recursos humanos	09/07/2012	30 minutos	Tiempo de personal/horas hombre Q.288.00
3		Capacitación	Describir y trasladar en detalle la metodología de la evaluación del desempeño, forma de aplicación, estándares, parámetros y políticas a los jefes inmediatos para la comprensión de los beneficios e importancia de la implementación del sistema	Que el 100% de los jefes inmediatos conozcan y comprendan la importancia de la implementación del sistema de evaluación del desempeño y los beneficios que estos causaran a la empresa y en los colaboradores	Recursos humanos	10/07/2012	1/2 día	Material didáctico Q.250.00 Tiempo de personal/horas hombre Q. 833.00
4	Aplicación	Ejecución del sistema de evaluación del desempeño	Evaluar al personal en el periodo de agosto a septiembre de 2012	Que el 100% del personal de las áreas de administración, bodega y tiendas sea aplicado el sistema de evaluación del desempeño con el método de Escalas Gráficas	Jefes inmediatos	11/07/2012	1 hora por evaluación	Formatos de evaluación Q.110.00 Tiempo de personal/horas hombre Q.864.00
5		Reunir toda la información generada para realizar la tabulación de los resultados	Trasladar toda la información generada de las evaluaciones del desempeño al área de recursos humanos	Contar con el 100% de los formatos de la evaluación realizada a los colaboradores dentro del periodo establecido	Jefes inmediatos	12 y 13/07/12	1.5 hora por motorista de cada sucursal	Envío de información de las áreas de administración, bodega y tiendas Q.170.00
6		Tabulación de la información	Procesar la información que fue trasladada de los jefes inmediatos de las evaluaciones del desempeño	Conocer el nivel de desempeño realizado por los colaboradores según las escalas establecidas	Recursos humanos	Del 14 al 17/07/12	4 días	Generar los datos de la evaluación del desempeño de las áreas: administración, bodega y tiendas Q. 545.10
7		Elaboración del informe de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	Realizar el análisis de las evaluaciones del desempeño de los colaboradores, para conocer las fortalezas y áreas de oportunidad en la realización de las funciones, según el puesto de trabajo	Establecer el potencial del recurso humano dentro de la empresa, para desarrollar los objetivos organizacionales e individuales	Recursos humanos	Del 18 al 23/07/12	6 días	Material para el informe Q.250.00 Tiempo del jefe de recursos humanos/horas hombre Q. 690.35
8	De desarrollo	Retroalimentación	Presentación de los jefes inmediatos a los colaboradores los resultados del desempeño realizado en las funciones, en relación a los estándares y parámetros establecidos	Elevar las fortalezas del colaborador y trabajar en conjunto con el jefe inmediato las áreas de oportunidad de mejora del rendimiento laboral del empleado	Jefes inmediatos	Del 24 al 30/07/12	7 días (el jefe deberá tardarse 2 horas con cada colaborador)	Tiempo del jefe inmediato y el colaborador/horas hombre Q. 673.20
9		Archivar e ingresar	Poseer la información actualizada del personal	Ingresar los resultados del desempeño del personal a la base de datos del sistema de recursos humanos	Auxiliar de recursos humanos	30 y 31/07/12	2 días	Tiempo del auxiliar de recursos humanos/horas hombre Q. 154.94
TOTAL COSTO								Q5,715.68

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

4.1 Auditoria de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño:

Se recomienda después de tres meses desarrollar seguimiento con cada jefe inmediato, en relación a la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

4.2. Análisis de causas que generan la implementación del sistema de evaluación del desempeño:

Teniendo en cuenta las consecuencias que se presentan actualmente en la empresa objeto de estudio, por la falta de un sistema de evaluación del desempeño, a continuación se muestra la siguiente información que proyecta el incremento e impacto que esto genera en la empresa:

Cuadro 11
Proyección de daño de producto

Factor	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
Daño de producto	Q.30,600.00	Q.31,212.00	Q. 31,836.24	Q. 32,472.96	Q. 33,122.41

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

En relación a este aspecto se muestra un crecimiento del 2% anualmente, ya que los precios de los productos aumentan según movimiento, asimismo no existe ninguna herramienta que permita controlar al personal en el manejo del producto.

Cuadro 12
Factores de corrección

Factor	Consecuencia	Factor de corrección
Mala atención al cliente	Quejas y pérdida de cliente	Talleres de servicio al cliente para incrementar las ventas
Rotación de personal	No se cuenta con el personal adecuado para cubrir puestos inmediatamente	Desarrollo de fortalezas, según evaluación mostrada, para disminuir un 5% pasivo laboral
Capacitación	No se desarrollan habilidades y destrezas del colaborador, ya que no se conoce el potencial del mismo	Metodología que permita conocer las fortalezas del recurso humano

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Existen aspectos los cuales no se puede establecer con cantidades o valores, pero estos representan factores negativos para la empresa, por ello es necesario establecer una metodología que permita elevar el rendimiento laboral del recurso humano.

CONCLUSIONES

1. En la administración del personal el departamento de recursos humanos no proporciona a los jefes inmediatos una herramienta técnica, objetiva y con criterios de fiabilidad y validez en la medición del desempeño de los colaboradores, por ello existen deficiencias en el logro de los objetivos organizacionales e individuales, ya que surgen consecuencias en la falta de atención especializada al cliente, daño de productos, pérdida de tiempo en las tareas asignadas, bajo incremento en ventas, entre otras, asimismo no existe seguimiento y retroalimentación del rendimiento laboral.

2. La ausencia de un instrumento en la gestión del recurso humano de la empresa, no permite generar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, formar capacidades humanas requeridas por la organización, así como desarrollar habilidades y destrezas en el colaborador para el puesto de trabajo.

3. Falta de seguimiento y retroalimentación del desempeño laboral, lo cual no permite brindar información sobre los resultados de las funciones realizadas por el colaborador en el puesto de trabajo, es decir, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa, por ello no se conoce el rendimiento actual del empleado y como mejorarlo en el futuro, para elevar la productividad de la empresa ya que la misma se encuentra en crecimiento.

RECOMENDACIONES:

1. Implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto, generando una herramienta estructurada con criterios técnicos, objetivos, de fiabilidad y validez en la medición del desempeño, contribuyéndose para fortalecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales, brindando un panorama completo del desempeño del personal al departamento de recursos humanos y a los jefes inmediatos.

2. El departamento de recursos humanos a través del instrumento de evaluación, podrá generar información sobre el desempeño de los colaboradores, para planificar y desarrollar estrategias, planes de desarrollo y capacitaciones, según las necesidades del personal y que estas permitan el logro de los objetivos de la organización y del equipo de trabajo, manteniendo y desarrollando las fortalezas de los colaboradores en el rendimiento laboral, así como reducir las deficiencias que estos presenten, enfocándose en el desarrollo de habilidades y destrezas de los empleados.

3. Implementar dentro del sistema de evaluación del desempeño una guía de retroalimentación del rendimiento laboral, siendo esta una parte fundamental del proceso de evaluación, ya que permitirá generar información real y específica sobre las oportunidades de mejora y fortalezas de los colaboradores en el puesto de trabajo, así como implementar estrategias para la solución (debilidades) y mantenimiento (fortalezas) del personal, logrando la debida comprensión y compromiso del desempeño del colaborador en el puesto de trabajo.

4. Realizar una evaluación del sistema aplicado después del periodo de un año, para detectar el impacto en relación al desempeño laboral del personal de la empresa objeto de estudio y desarrollar mejoras continuas en el mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Peña Javier. Administración. 1ra. Edición. Atlampa delegación Cuauhtemoc, México, D.F. Mc Graw – Hill Interamericana, 2,004. 354 paginas
2. Código de comercio de Guatemala, 1ra. Edición 1,889. 301 paginas
3. Kimicki Angelo, Kreitner Robert. Comportamiento Organizacional. 1ra. Edición Atlampa delegación Cuauhtemoc, México, D.F. Mc Graw – Hill Interamericana, 2,003. 469 paginas
4. Múch, Lourdes. Administración. 1ra. Edición. México, D.F. Pearson Educación, 2010. 320 paginas
5. Amaru Antonio Cesar. Fundamentos de la Administración. 1ra. Edición. México, D.F. Pearson Educación, 2,009. 458 paginas
6. Wether William B., Davis Jr.Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ta. Edición. Atlampa delegación Cuauhtemoc, México, D.F. Mc Graw – Hill Interamericana, 2,000. 582 paginas
7. Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano, 1ra. Edición. Bobota D.C. Colombia. Mc Graw – Hill, 2,002. 474 paginas
8. Dolan Simón, S.Schuler Randall, Valle Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos. 1ra. Edición. Avaraca (Madrid). Mc Graw – Hill Interamericana, 1,999. 455 paginas
9. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Edición. Santa Fe de Bobota, Colombia. Mc Graw – Hill, 1,999. 699 paginas
10. R. Wayne Mondy, SP HR. Administración de Recursos Humanos. 10mo. Primera Edición. Nauscalpan de Juárez, México. Pearson Educación, 2010. 491 paginas
11. Dessler Gary. Administración de Recursos Humanos. 10mo. Primera Edición. México, D.F. Pearson Educación, 2,009. 801 paginas
12. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8ta. Edición. Delegación Álvaro Obregón, México, D.F. Mc Graw – Hill, 2,007. 500 paginas

13. Institute Alexander Hamilton. Como Formular un Programa de Descripción de Puestos. Alexander Hamilton Institute, Inc. Printed in USA, 1,980. 100 paginas
14. es.wikipedia.org/wiki/diagnostico

ANEXOS

Anexo No. 1

Encuesta de los jefes inmediatos

Fecha: _____

Instrucciones: Contestar la opción que usted considere aplica al caso indicado.

1. ¿Cómo le da seguimiento al rendimiento del colaborador en las funciones que realiza?

2. ¿Cuenta con una herramienta que le permite medir el desempeño laboral del colaborador?
Sí No
3. ¿Con que frecuencia le proporciona retroalimentación al colaborador de los resultados en las funciones que realizan?

4. Identifica las fortalezas y debilidades del colaborador asignado:
Sí No
5. Describa las debilidades de los colaboradores asignados:

6. Describa las fortalezas de los colaboradores asignado:

7. ¿Cuenta con indicadores que le permitan mejorar las habilidades de los colaboradores en las funciones que realizan?
Sí No
8. ¿Qué indicadores le muestran el desempeño de los colaboradores asignados?

9. ¿Cuáles son los beneficios que aportaría la retroalimentación al colaborador en el puesto de trabajo?

10. ¿Existe algún departamento encargado de medir el rendimiento laboral?
Sí No
Quién: _____
11. ¿Considera importante la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la empresa?
Sí No

Anexo No. 2

Encuesta de los empleados

Fecha: _____

Instrucciones: Contestar la opción que usted considere aplica al caso indicado.

1. ¿Conoce las atribuciones en el puesto de trabajo?
Si No

2. ¿Describe cuáles son las atribuciones en el puesto de trabajo asignado?

3. ¿Le han informado sobre el desempeño realizado durante el periodo que lleva laborando en el puesto de trabajo?
Si Como: _____ No

4. ¿Miden su rendimiento en el puesto de trabajo?
Si No

5. ¿Con qué frecuencia es medio su rendimiento en el puesto de trabajo?
Diaria Semanal Mensual Semestral Anual

6. ¿Le comunican las fortalezas y debilidades del desempeño en el puesto de trabajo?
Si Cuando: _____ No

7. ¿Si su respuesta es positiva, de qué forma le comunican las fortalezas y debilidades del desempeño en el puesto de trabajo?
Escrita Verbal Nunca

8. ¿Si su respuesta es negativa, considera importante conocer las fortalezas y debilidades del desempeño en el puesto de trabajo?
Si Porque: _____ No Porque: _____

9. ¿Recibe retroalimentación del desempeño en el puesto de trabajo?
Si No

Anexo No. 3

Nivel funcional

DESCRIPCION DEL PUESTO

Título del Puesto	SUPERVISOR (A) DE TIENDA		
Departamento	Ventas-Tienda		
Nivel del puesto	Supervisor (a)	Jefe / Supervisor / Colaborador	
Puesto inmediato superior	Gerencias		
Coordina con:	Gerencias, RR.HH. bodega y otras tiendas		
Objetivo del puesto:	Dirigir, controlar, orientar, facilitar y comunicar al equipo de trabajo sobre los objetivos o metas de ventas a lograr individual y por grupo, para el beneficio mutuo y desarrollo laboral, así como responsable de la mercadería de la sucursal		
Fecha de elaboración:	05/11/2011	Fecha de actualización:	05/11/2011

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Incentivos o comisiones											
Jornada de trabajo	Lunes a viernes	De:	09:00	am	A:	06:00	pm	Almuerzo:	30m	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Sábado	De:	09:00	am	A:	03:00	pm	Almuerzo:	30m	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

*Para sucursales ver horario

RESPONSABILIDADES

DIARIAS

- * Ingresar 15 minutos antes del horario de entrada para realizar la limpieza
- * Revisar al equipo semanalmente el reporte de clientes para verificar seguimiento a la cartera de clientes
- * Informar semanalmente al equipo de la venta realizada
- * Proporcionar al equipo el monto de la meta lograda en ventas del colaborador semanalmente
- * Brindar cooperación al colaborador cuando requiera solicitar producto a bodega o tiendas, para completar pedido de clientes
- * Revisar de forma diaria que los colaboradores estén ingresando los clientes que tienen en los talonarios de apuntes entregados
- * Controlar que los colaboradores estén proporcionando una excelente atención al cliente
- * Actuar de forma inmediata en atender al cliente cuando observe que un colaborador está brindando una mala atención, antes que el cliente escriba o llame a RR.HH para colocar una queja
- * Asignar a cada colaborador un área, según la distribución de la tienda, cual deberán mantener limpia, producto exhibido y codificado
- * Revisar que los colaboradores llenen la hoja de pedido (diario-normal) para surtir la tienda
- * Revisar que el producto y cantidades solicitadas para surtir la tienda por los colaboradores sea el correcto por el espacio físico y bodega de la tienda
- * Realizar el pedido a bodega para surtir la tienda con producto y cantidades adecuadas
- * Informar a los nuevos integrantes del equipo el reglamento interno
- * Revisar que todo el equipo de trabajo presente su uniforme y gafete correspondiente todos los días
- * Reportar en la evaluación del dependiente al colaborador que no se presentó su uniforme en el ingreso a sus labores
- * Realizar boleta de llamada de atención a cajeros, dependientes y motorista de forma individual o grupal, cuando incumpliera alguna responsabilidad asignada (descriptor de puesto) o reglamentos
- * Revisar que la facturación y la entrega de producto se realice de forma correcta, en cantidades, color, tamaño solicitado por el cliente
- * Responsable del cuadro de inventario de mercadería a su cargo
- * Grabar documentos de inventario, en cantidades y códigos correctos
- * Actualizar datos de precios, productos, códigos, etc., según informe de la central cada lunes
- * Realizar back-up mensual del sistema de la sucursal
- * Autorizar devoluciones y descuentos, cuando el cliente presenta su tarjeta de Cliente Frecuente
- * Anular facturas
- * Revisar que el producto que ingresa de bodega esté en excelente estado
- * Revisar el producto cuando se entrega a piloto para ser enviado a bodega u otra sucursal
- * Controlar el orden del producto colocado en las estanterías y verificar que el personal no dañe el mismo en su despacho
- * Realizar inventario de la moto y de los accesorios al piloto repartidor cuando sea de recién ingreso
- * Realizar y controlar reporte de ruta del dependiente reparto o mensajero, en su ingreso y salida de la sucursal
- * Revisar el horario de ingreso y salida del agente de seguridad, e informar a la empresa que brinda el servicio si el agente no se ha presentado a su puesto de trabajo
- * Controlar cumplimiento de calendario de limpieza
- * Proporcionar a mayoreo, tiendas y bodega producto para completar pedidos
- * Mantener surtida la sucursal con la variedad de marcas, colores, tamaños, etc, de producto según movimiento de ventas
- * Realizar pedidos de mercadería a bodega (según política de despacho: urgentes, diarios y de transporte)
- * Asignar y verificar que se cumplan las tareas de los colaboradores del equipo
- * Revisar horarios de entrada y salida de labores y horario de almuerzo de todo el equipo de trabajo
- * Activar y desactivar alarma de la sucursal
- * Responsable cuidar y presentarse todos los días con la llaves para la apertura de la sucursal puntualmente
- * Firmar ticket de parqueo
- * Firmar horario de entrada y salida del reporte de rutas de los pilotos
- * Asignar a cada integrante del equipo clientes de la cartera existente, así como verificar que se incremente dicha cartera
- * Facilitar al equipo de trabajo información de productos para que puedan concretar ventas
- * Enviar con piloto de cortes en la mañana el producto solicitado por Auxiliar de Inventarios y en la tarde con el piloto de tiendas
- * Entregar a piloto de reparto únicamente el producto solicitado por Auxiliar de Inventarios para completar pedido

EVENTUALES

- * Revisar que el salón para proporcionar los cursos de manualidades (aplica Z.13) esté limpio y con el equipo necesario para el mismo
- * Preparar salón para reuniones de premiación o información de productos a sucursales (aplica Z.13)
- * Enviar documentos cada quincena y fin de mes al departamento correspondiente (ej. Evaluación de bodega, códigos, evaluación de dependiente de mostrador-reparto, reporte de repartos del dependiente o mensajero, etc.)
- * Cubrir puesto de cajero (a), plumas, centro copiado y muebles

MISION: Somos una empresa familiar 100% guatemalteca, que nos dedicamos a la importación, fabricación y distribución de artículos de oficina, escolar y dibujo técnico.

VISION: Ser una empresa líder que surte todos aquellos artículos o productos de oficina, escolar y dibujo técnico, con rapidez, eficiencia y aún precio justo.

Fuente: Empresa objeto de estudio. Año 2011.

Anexo No. 4

Nivel operativo

DESCRIPCION DEL PUESTO

Título del Puesto	DEPENDIENTE MOSTRADOR
Departamento	Tiendas-Venta
Nivel del puesto	Colaborador Jefe / Supervisor / Colaborador
Puesto inmediato superior	Supervisora de Tienda
Coordina con	Supervisora de Tienda
Ojetivo del puesto:	Brindar una excelente atención al cliente concretando ventas en tienda y por teléfono, a través de ofrecer productos de oficina, escolar y dibujo técnico.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Sueldo Actual	Base:			
	Bonificación:			
Comisiones				
Jornada de trabajo	Lunes a viernes	De: 09:30 am A: 06:00 pm.	Almuerzo: 30m	<input checked="" type="checkbox"/>
	Sábado	De: 09:00 am A: 03:00 pm.	Almuerzo: 30m	<input checked="" type="checkbox"/>

*Para sucursales ver horario

RESPONSABILIDADES

DIARIAS

- * Ingresar 15 minutos antes del horario de entrada para realizar la limpieza
- * Atención al cliente cuando ingresa a la sucursal o por teléfono
- * Tomar nota del pedido del cliente, despacharlo y empacarlo después que supervisor (a)/cajero (a) lo revise
- * Aprenderse los códigos de todos los productos
- * Ingresar al sistema los códigos del producto de la venta realizada
- * Despachar pedido de cliente en tienda con rapidez y si fue venta por teléfono coordinar entrega del pedido
- * Empacar el pedido con el material adecuado (bolsas, cajas, etc.)
- * Limpiar, rotular y ordenar producto en el área de tienda asignada por supervisor (a)
- * Actualizar los precios en los rotulos colocados en las estanterías de los diferentes productos cuando exista un cambio en el sistema y supervisora lo asigne
- * Buscar nuevos clientes para incrementar la cartera de clientes en la sucursal
- * Proporcionar seguimiento a los clientes actuales informandoles de promociones, descuentos, etc., de los diferentes productos, así como verificar si realizará pedido de mercadería
- * Cotizar producto a clientes (solicitar datos: nombre, fax, teléfono y productos que solicita información)
- * Empacar producto (bolsas)
- * Comunicar y anotar en el listado de pedido para solicitar producto a bodega
- * Responsable de cancelar de forma inmediata cualquier producto que dañe o extravíe en el despacho-venta
- * Colaborar en cualquier tarea asignada por supervisor (a) de tienda

EVENTUALES

- * Limpiar vitrinas y hacer limpieza de la tienda
- * Ir a depositar al banco
- * Entregar producto
- * Recoger producto
- * Doblar bolsas, papel china, cartones, etc.

MISION: Somos una empresa familiar 100% guatemalteca, que nos dedicamos a la importación, fabricación y distribución de artículos de oficina, escolar y dibujo técnico.

VISION: Ser una empresa líder que surte todos aquellos artículos o productos de oficina, escolar y dibujo técnico, con rapidez, eficiencia y aún precio justo.

Anexo No. 5

Propuesta del descriptor de puesto

DESCRIPCION DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Título del Puesto	SUPERVISOR (A) DE SUCURSAL		
Nivel del jerárquico	Funcional		
Puesto inmediato superior	Gerencias General, Admón y RR.HH		
Subalternos	* Cajero (a) * Dependiente Mostrador * Dendiente C.Copiado * Vendedora Telefónica * Motorista Repartidor		Jefe / Supervisor / Colaborador
Propósito del puesto	Dirigir, controlar, orientar, facilitar y comunicar al equipo de trabajo los objetivos o metas individuales y de grupo, para beneficio mutuo y desarrollo laboral.		
Fecha de elaboración:		Fecha de actualización:	

Factores comunes

Conocimiento del puesto <input type="checkbox"/>	Producción <input type="checkbox"/>	Calidad de trabajo <input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo <input type="checkbox"/>
Comunicación <input type="checkbox"/>			

Factores específicos

Toma de decisiones <input type="checkbox"/>	Negociación <input type="checkbox"/>	Grado de análisis <input type="checkbox"/>	Logro de metas <input type="checkbox"/>
Grado de supervisión <input type="checkbox"/>	Liderazgo <input type="checkbox"/>	Atención al cliente <input type="checkbox"/>	Rapidez y exatitud <input type="checkbox"/>
Esfuerzo físico-mental <input type="checkbox"/>	Presentación personal <input type="checkbox"/>		

2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

2.1 DIARIAS

- * Realizar todos los días la reunión con el equipo de trabajo antes de empezar el horario laboral, según estructura establecida de trabajo (clientes - producto - orden y limpieza)
- * Supervisar que los colaboradores estén proporcionando una excelente atención al cliente
- * Facilitar al equipo de trabajo información de productos para que puedan concretar ventas
- * Proporcionar a mayoreo, tiendas y bodega producto para completar pedidos
- * Realizar y controlar reporte de ruta del dependiente reparto o mensajero, en su ingreso y salida de la sucursal
- * Revisar que la facturación y la entrega de producto se realice de forma correcta, en cantidades, color, tamaño solicitado por el cliente
- * Grabar documentos de inventario, en cantidades y códigos correctos
- * Autorizar devoluciones y descuentos, cuando presenten tarjeta de Cliente Frecuente
- * Autorizar devoluciones y descuentos, con mercadería establecida (promoción) o por daño de producto
- * Anular facturas
- * Activar y desactivar alarma de la sucursal
- * Revisar que todo el equipo de trabajo presente su uniforme y gafete correspondiente todos los días, de lo contrario deberá reportarlo a RR.HH

2.2 EVENTUALES

- * Cubrir puesto de cajero (a), plumas, centro copiado o muebles
- * Realizar inventario de la moto y de los accesorios al piloto repartidor, cuando sea de recién ingreso
- * Realizar auditoria de productos de la sucursal asignada, según programación

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Educación	a) Título nivel medio de Perito Contador o Bachiller en Computación, con estudios universitarios en la Carreta de Administración de Empresas.
Experiencia Laboral	Mínima un año
Otros Conocimientos	a) Conocimientos de programas de Microsoft Office e Internet b) Manejo de planta telefónica, fax y fotocopidora

4. RESPONSABILIDADES

Información	Manejar de forma confidencial la información de toda la sucursal
Toma de decisiones	Toma decisiones relacionadas a su puesto, tiene autoridad sobre el nivel operativo
Bienes y valores	Equipo de cómputo, mercadería y fondo de caja

5. CONDICIONES DE TRABAJO

Condiciones ambientales	Desarrolla actividades adentro de la sucursal, en ambiente limpio e iluminado
-------------------------	---

6. ESFUERZO

Mental	Requiere atención, concentración y razonamiento
Físico	Trabajo variado, que causa fatiga por estar bajo presión

MISION: Somos una empresa que nos dedicamos a la importación, fabricación y distribución de artículos de oficina, suministros de centro copiado, dibujo y arte, proporcionando productos y servicio de calidad

VISIÓN: Convertirnos en la principal empresa en satisfacer las necesidades de los clientes en productos de oficina, suministros de centro copiado, dibujo y arte, brindando una excelente atención al cliente

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Anexo No. 6

Formato propuesto del sistema de evaluación del desempeño

Nombre del colaborador: Anibal Ortiz Área: Sucursal
 Puesto que ocupa: Supervisor de Tienda Fecha: 20/06/12
 Nombre del evaluador: Gerencia Administrativa

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las opciones del numeral 1 al 5 son factores comunes, por ello estos deben ser calificados para todo el equipo, los siguientes factores son específicos están divididos en los niveles administrativos, mandos medios y operarios, por ello los evaluadores deben tener presente los factores a calificar, según los puestos. Cuando se encuentre totalmente seguro de la opción elegida, marque con una "X" sobre la casilla correspondiente, utilice bolígrafo, si por algún error marcó otra casilla a la elegida encierre con un círculo la marca equivocada y firme encima del mismo. Al finalizar de llenar esta evaluación, revise que esté completa.

Es importante recordarle que la presente información es estrictamente confidencial, entregar la evaluación al concluir.

CALIFICACIÓN	E	B	DM	D	
Factores comunes	100 - 95	94 - 75	74 - 65	64 - 0	OBSERVACIÓN
1. PRODUCCIÓN		78			
2. TRABAJO EN EQUIPO			72		
3. CALIDAD DE TRABAJO		80			
4. CONOCIMIENTO DEL PUESTO		81			
5. COMUNICACIÓN		77			

Factores específicos	E	B	DM	D	
ADMINISTRACIÓN	100 - 95	94 - 75	74 - 65	64 - 0	OBSERVACIÓN
6. TOMA DE DECISIONES					
7. NEGOCIACIÓN					
8. GRADO DE ANALISIS					
9. LIDERAZGO					
10. LOGRO DE METAS					

Factores específicos	E	B	DM	D	
MANDOS MEDIOS	100 - 95	94 - 75	74 - 65	64 - 0	OBSERVACIÓN
11. GRADO DE SUPERVISIÓN				68	Mejorar el control de personal
12. LIDERAZGO			71		
13. TOMA DE DECISIONES			73		
14. LOGRO DE METAS			80		
15. ATENCIÓN AL CLIENTE				65	Capacitación para involucrar al equipo en atención al cliente

Factores específicos	E	B	DM	D	
OPERATIVO	100 - 95	94 - 75	74 - 65	64 - 0	OBSERVACIÓN
16. ESFUERZO FÍSICO Y MENTAL					
17. ATENCIÓN AL CLIENTE					
18. LOGRO DE METAS					
19. RAPIDEZ Y EXACTITUD					
20. PRESENTACIÓN PERSONAL					
TOTAL CALIFICACIÓN		316	296	133	VALOR OBTENIDO 74.5

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.

Anexo No. 7

Guía de recomendaciones generales para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño

<ul style="list-style-type: none">• Preparar y programar con anticipación la evaluación: Antes de reunirse con el empleado se debe realizar algunas actividades preliminares como: revisar las descripciones de puestos de trabajo, las metas que existen actualmente y los datos existentes sobre el empleado.• Crear un ambiente de apoyo que tranquilice a los colaboradores: Las evaluaciones provocan varias emociones, de tal manera que se debe realizar todo el esfuerzo para lograr que los empleados se sientan cómodos durante la reunión, para generar una actitud receptiva frente a la retroalimentación positiva o negativa.• Describir el propósito de la evaluación del desempeño: Asegurarse que los colaboradores conozcan con precisión y claridad para qué se utilizara la evaluación del desempeño.• Participación del empleado en la discusión sobre la evaluación del desempeño: La evaluación del desempeño no debe construir un evento de comunicación de un solo sentido, al contrario debe de dársele una amplia oportunidad al colaborador para comentar su desempeño, una forma de poder establecer la comunicación de ambos sentidos, consiste en hacer que el empleado realice una autoevaluación.• Centre el dialogo en las conductas de trabajo, no en los empleados: Mantener un dialogo en las conductas que se han observado, será de gran importancia para no crear dificultades emocionales y que el colaborador piense que se le esta atacando.• Apoyar la evaluación del desempeño con ejemplos específicos: Las conductas de trabajo especificas les ayudan a los empleados a aclarar los problemas que se plantean, por lo tanto en el caso de los colaboradores que fallen deberá explicársele cuales fueron sus errores específicamente.• Proporcionar retroalimentación positiva y negativa: La retroalimentación tanto positiva como negativa, les ayuda a los colaboradores a comprender mejor su desempeño, ya que se puede utilizar para corregir aspectos negativos, pero también para felicitar y reconocer el buen desempeño.• Asegurar que los empleados comprendan lo que se expuso en la evaluación: Solicitar al colaborador un resumen de lo comentado en la reunión.• Generar un plan de desarrollo: La importancia de estimular el desarrollo será fundamental para el éxito de la evaluación del desempeño, por ello se debe elaborar un plan que describa lo que se hará y para cuándo, así como el compromiso que el jefe inmediato asuma para ayudar a mejorar el desempeño de los colaboradores asignados.
--

Anexo No. 8

Guía de capacitación y sensibilización del sistema de evaluación del desempeño

- 1. Explicar el propósito de la evaluación del desempeño y la relación que existe en la misma con los objetivos de la empresa**
- 2. Explicar el proceso de la evaluación del desempeño por medio del método de Escalas Gráficas Discontinuas, a través de:**
 - Indicar cómo se realizarán las etapas y las fechas del proceso de evaluación
 - Presentar al personal que estará a cargo del proceso
 - Entregar los cuestionarios a cada jefe inmediato, de manera que puedan observarlo y el encargado del proceso pueda explicar cada uno de los incisos y cómo se calificarán
- 3. Responder el cuestionario:**
 - Realizar una demostración de cómo responder el formato de evaluación
- 4. Indicar la importancia de la retroalimentación en la evaluación del desempeño:**
 - Repartir la guía a los evaluadores
 - Explicar el proceso de retroalimentación a los evaluadores
- 5. Describir todas las actividades que siguen en el proceso:**
 - Tabulación de los resultados de la evaluación del desempeño
 - Análisis de los resultados del desempeño laboral
 - Entrega de los resultados de las evaluaciones del desempeño
 - Beneficios de un alto rendimiento laboral
- 6. Al final, se debe motivar los evaluadores a realizar preguntas y exponer dudas del sistema de evaluación del desempeño a implementar**

Anexo No. 9

Guía de entrevista de retroalimentación

Nombre del colaborador: _____

Puesto que ocupa: _____ Área: _____

Fecha: _____ Nombre del evaluador: _____

1. Introducción:

- Desearía informarle sobre los resultados de su evaluación de desempeño e intercambiar ideas para conocer su opinión sobre los resultados, en relación a su rendimiento laboral y desarrollo futuro como para del equipo de la empresa
- Recomendar al colaborador sinceridad en sus comentarios, ya que la información que se brinde y la que surja será utilizada de forma confidencial
- Agradecerle al colaborador su participación, tiempo y sinceridad

2. Rompa el hielo:

- Se recomienda un cálido y sincero saludo
- Inicie la conversación con un tema neutral, con el fin de relajar al evaluado
- Explique claramente los objetivos y condiciones del proceso con el fin de reducir la ansiedad del evaluado

3. Inicie el proceso de retroalimentación:

- En el período del _____ al _____ usted ha obtenido los siguientes resultados en su evaluación del desempeño “se mencionan inicialmente los resultados positivos”, por ejemplo: Usted se ha desempeñado con éxito, en las siguientes áreas felicitaciones!!!
- Detallar el resultado, según datos obtenidos y colocar ejemplos del buen resultado para que el colaborador tenga claro el potencial de sus habilidades, conocimientos y destrezas

4. Retroalimentación de criterios que significan debilidades o puntajes bajos:

Se mencionan los criterios y su definición, por ejemplo:

- Los resultados de su evaluación señalan un resultado bajo, me gustaría conocer sus opiniones sobre el mismo
- ¿Cuáles considera usted fueron las razones para obtener dicho puntaje en ese factor de evaluación?
- ¿Cómo considera usted podría mejorar?

5. Observaciones:

- Es usual que el evaluado busque las causas externas de su pobre resultado en la evaluación y asigne a “otros” la responsabilidad de su desempeño, esta información puede ayudar a retroalimentar o mejorar procesos, por ello es correcto escuchar, sin embargo esto no es un justificante para el colaborador
- Es de vital importancia orientar al evaluado hacia una reflexión responsable sobre su propio desempeño, para que asuma la responsabilidad de corregir y mejorar el mismo, y pueda obtener la oportunidad de crecer en la empresa

6. Orientación para optimizar el desempeño:

Realizar sugerencias puntuales con directrices específicas que permitan mejorar el desempeño, por ejemplo:

- La atención al cliente debe ser personalizada, para ello se le debe comunicar al cliente las cualidades y ventajas del producto, asimismo debe trasladarle las recomendaciones del uso y cuidados del producto para una mayor utilidad
- Mantenga una correcta comunicación, es decir, es recomendable comunicarse directamente con la persona que debe, para aclarar las circunstancias o problemas que surjan, evitando comentarios con terceros, diríjase a la fuente y aclare la situación o busque un acuerdo
- Darle importancia a los reportes o informes que trasladan al equipo de trabajo, en relación a los objetivos logrados y que estos sean recibidos oportunamente, etc.,

7. Definir los factores positivos y negativos:

Factores positivos y negativos de la evaluación del desempeño

Factor comunes de evaluación	Fortaleza	Debilidad
Conocimientos del puesto		
Producción		
Calidad de trabajo		
Trabajo en equipo		
Comunicación		

Factores específicos de evaluación								
Administrativo	Fortaleza	Debilidad	Mandos Medios	Fortaleza	Debilidad	Operativo	Fortaleza	Debilidad
Toma de decisiones			Grado de supervisión			Esfuerzo físico mental		
Negociación			Liderazgo			Atención al cliente		
Grado de análisis			Toma de decisiones			Logro de metas		
Liderazgo			Logro de metas			Rapidez y exatitud		
Logro de metas			Atención al cliente			Presentación personal		

Fortaleza: Cuando el colaborador se encuentre con puntajes de 100 a 70 en los factores de evaluación.

Área de oportunidad de mejora: Son las debilidades del colaborador y establecen cuando se encuentre con puntajes de 69 a 0 puntos.

8. Definir los objetivos y estrategias para optimizar el desempeño:

Permitirá al evaluador conocer las oportunidades de mejora y tomar las medidas correctivas de forma inmediata, permitiendo elevar el potencial del colaborador en el rendimiento laboral, por se detalla un ejemplo:

Objetivos y estrategias para la evaluación del desempeño

Necesidades de mejoramiento	Objetivos	Estrategia	Tiempo
Optimizar el servicio, aplicando el protocolo de atención al cliente, para evitar quejas del cliente	Conocer los parámetros establecidos para atención al cliente	Monitorear por medio de cliente sorpresa, la aplicación del protocolo de atención al cliente	Del 1 al 31 de agosto de 2012

8. Establecer compromiso de cambio:

- Se conduce al entrevistado hacia la formalización de un compromiso personal con su propio mejoramiento, por ejemplo:

Yo _____, me comprometo a lograr todos los objetivos trazados para alcanzar mi más alto nivel de desarrollo profesional y los resultados esperados por la empresa, de encontrar dificultades en el proceso solicitaré oportunamente el apoyo y la ayuda necesaria; para ello trabajaré con entusiasmo, compromiso, ética, y mejoramiento continuo.

9. Cierre:

- Es importante agradecerle por sus ideas y participación, si desea hacer comentarios adicionales lo escucho _____
- Todos los comentarios, observaciones y recomendaciones deben registrarse como elemento importante de análisis
- Una copia del resultado y compromiso deberá se entregada al evaluado, para que el mismo tenga presente los factores que deben mejorar

Anexo No. 10

Guía de capacitación de retroalimentación del sistema de evaluación del desempeño

Posición	Jefes inmediatos	Departamento	Funcional		
Tema de capacitación	Retroalimentación del desempeño	Tiempo	4 horas		
Periodo de capacitación	4 horas	Horario	8:00am - 12:00am		
Fecha de inicio de capacitación	10/07/2012	Finaliza capacitación	10/07/2012		
Resultado del aprendizaje	Curso	Tiempo	Estrategia de enseñanza	Recursos Didacticos	Costo
Describir la importancia de la evaluación	¿Qué es la evaluación del desempeño y cuál es el proceso?	15min	Capacitador: * Realizar exposición oral introductoria del tema	* Manual	Q230.00
Identificar la retroalimentación	¿Que es retroalimentación?	15min	* Realizar exposición oral introductoria del tema	* Manual	
Retroalimentación en el proceso de evaluación del desempeño	Importancia de la retroalimentación en el proceso de la evaluación del desempeño: * Introducción * Rompa el hielo * Inicie proceso de retroalimentación * Retroalimentación con criterios de punteos bajos * Observaciones * Orientación para optimizar el desempeño * Definir factores positivos y negativos * Definir objetivos y estrategias para optimizar el desempeño * Establecer el compromiso al cambio * Cierre	1 hora	*Realizar exposición de la guía de la entrevista, así como demostración y entrega de los diferentes materiales que se utilizarán	* Manual * Laptop y cañonera	
Aplicar técnicas de retroalimentación	Entrevista de retroalimentación	15min	* Aplicar la guía de retroalimentación en un ejemplo	* Fotocopia de formatos y guía	Q20.00
		30min	* Contestará dudas sobre los temas desarrollados	* Laptop y cañonera	
		45min	Participante: * Observar medios audiovisuales que muestre el proceso de evaluación y retroalimentación del desempeño	* Laptop y cañonera	Q833.00
		15min	* Realizar el resumen de los aspectos mas importantes de cada inciso expuesto	* Hojas y lapiceros	
		30min	* Aplicar conocimientos en ejemplos de problemas o situaciones, para determinar el grado de aprendizaje		
		15min	* Desarrollar actitudes y formas que faliciten proporcional información del desempeño al colaborador		
					Q1,063.00

Fuente: Elaboración propia. Junio 2012.