

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE REPUESTOS
AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**



**TESIS
PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR
GERSON EDUARDO BOR JORDAN**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2,013

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal segundo:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal cuarto:	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal quinto:	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE EXAMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exoneración de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el punto QUINTO, inciso 5.7, sub-inciso 5.7.2 del acta 5-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 28 de febrero de 2012.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Secretaria:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 11 septiembre de 2,012.

Licenciado:
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

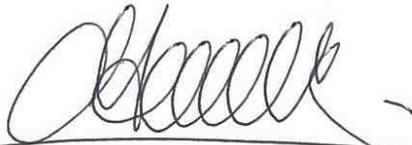
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese decanato, de fecha veintiocho de marzo de dos mil doce, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por el estudiante **Gerson Eduardo Bor Jordan**.

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administradora de Empresas
Colegiado: 1,804



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

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

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 11 de febrero de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 249-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante GERSON EDUARDO BOR JORDAN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid

DEDICATORIA

- A Dios:** Gracias por guiarme en el camino correcto, brindándome salud y sabiduría para alcanzar mis metas.
- A mis abuelitos:** Esteban (†), Albertina (†) y Julia Lemus, por compartir su experiencia de, vida, sus consejos y cariño, siempre están presentes en mi vida.
- A mi Mamá:** Maritza, por tu apoyo incondicional, consejos oportunos y la constante motivación, eres parte fundamental del alcance de mis metas.
- A mi Papá:** Carlos, eres ejemplo de perseverancia y constancia en mi vida, gracias por haber confiado en mí, pues mis logros te los debo a ti.
- A mis Hermanos:** Evelyn, Carlos y Sofía, por su cariño, apoyo y comprensión, en todos los momentos de mi vida.
- A mis Tías:** Dominga, Estela y Eva, por apoyarme en cada etapa de mi vida por sus consejos, experiencias compartidas, y su cariño incondicional.
- A mis Amigos:** Por compartir su apoyo, esfuerzo y constancia en la culminación de nuestra carrera profesional. Especialmente para Dina Reyes, Tulio Cisneros y José Manuel Zapeta.
- A mi Asesor:** Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado, por brindarme su ayuda y valiosa asesoría.
- A la Universidad:** San Carlos de Guatemala, por brindarme el conocimiento para ser un profesional, de su prestigiosa casa de estudios.
- A la Empresa:** Por permitirme efectuar los diferentes estudios y análisis respectivos, para la culminación de la propuesta efectuada, asimismo, a los colaboradores que la conforman.
- A mi Madrina:** Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia, gracias por su ayuda incondicional, en el desarrollo y culminación de mi carrera, sin su apoyo no sería posible el alcance de mi meta.
- Agradecimientos:** Licda. Friné Argentina Salazar Hernández, por su apoyo concedido para la culminación de mi carrera. Asimismo, al Licenciado Álvaro David Reyes Hernández, por compartir su tiempo, experiencia y asesoría en el desarrollo de mi tesis.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción.....	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa.....	1
1.1.1 Sector privado.....	1
1.1.1.1 Empresa lucrativa.....	2
a) Comercial.....	2
1.2 Administración.....	3
1.2.1 Proceso administrativo.....	4
1.2.1.1 Integración.....	4
a) Recursos humanos.....	5
1.3 Gestión del talento humano.....	6
1.3.1 Concepto de gestión del talento humano.....	6
1.3.2 Objetivos de la gestión del talento humano.....	7
1.3.3 Proceso de la gestión del talento humano.....	8
1.3.3.1 Aplicación de las personas.....	9
1.4 Evaluación del desempeño.....	9
1.4.1 Antecedentes de la evaluación del desempeño.....	10
1.4.2 Definición de evaluación de desempeño.....	11
1.4.3 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	13
1.4.4 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	14
1.4.5 Proceso de evaluación del desempeño.....	15
1.4.6 Sistema de evaluación del desempeño.....	16
1.4.7 Obstáculos y errores en la evaluación del desempeño.....	18
1.4.8 Criterios y factores para evaluar el desempeño.....	19
1.4.9 Indicadores.....	20
1.4.10 Responsables de la evaluación del desempeño.....	23
1.4.11 Técnicas de evaluación del desempeño.....	23
1.4.12 Métodos de evaluación del desempeño.....	25
1.4.13 Entrevista de evaluación del desempeño.....	29
1.4.14 Retroalimentación.....	29

**CAPÍTULO II
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA E
IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA
CIUDAD DE GUATEMALA**

2.1	Presentación.....	31
2.2	Metodología de la investigación.....	32
2.3	Antecedentes de la organización.....	32
2.4	Filosofía organizacional.....	33
2.4.1	Misión.....	33
2.4.1.1	Visión.....	33
2.5	Organización.....	33
2.5.1	Estructura organizacional.....	34
2.6	Resultados de la investigación de campo.....	35
2.6.1	Características generales de los colaboradores.....	35
2.6.2	Medios utilizados para trasladar funciones de trabajo.....	37
2.6.3	Desarrollo profesional.....	39
2.6.4	Promoción a puestos de trabajo.....	40
2.6.5	Control del rendimiento.....	42
2.6.6	Retroalimentación.....	44
2.6.7	Indicadores organizacionales.....	46
2.7	Análisis y discusión de resultados.....	49

**CAPÍTULO III
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE REPUESTOS
AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1	Presentación.....	52
3.1.1	Propósito.....	53
3.1.2	Objetivos.....	53
3.1.2.1	General.....	53
3.1.2.2	Específicos.....	53
3.2	Sistema de evaluación del desempeño.....	54
3.2.1	Fase de planificación.....	56
3.2.1.1	Alcances.....	57
3.2.1.2	Políticas.....	57
3.2.1.3	Responsables.....	58

Contenido	Página
a) Responsables de evaluación del desempeño.....	58
b) Comité del sistema de evaluación del desempeño.....	59
3.2.1.4 Proceso del sistema de evaluación del desempeño.....	64
3.2.1.5 Calendarización.....	71
3.2.1.6 Concientización.....	73
3.2.2 Fase de diseño.....	79
3.2.2.1 Método a emplear.....	80
3.2.2.2 Factores.....	80
a) Indicadores.....	81
3.2.2.3 Criterios.....	83
3.2.2.4 Boleta electrónica de evaluación del desempeño.....	86
a) Requisitos mínimos del sistema operativo para la boleta electrónica de evaluación del desempeño.....	87
b) Aplicación de la evaluación del desempeño.....	87
c) Resultados.....	95
3.2.3 Fase de ejecución.....	101
3.2.3.1 Aplicación de la evaluación.....	102
3.2.3.2 Registro de datos.....	102
3.2.3.3 Análisis de datos.....	103
3.2.3.4 Entrevista de retroalimentación.....	109
3.2.3.5 Plan de mejora.....	110
3.2.4 Fase de monitoreo.....	111
3.2.4.1 Seguimiento a plan de mejora.....	112
3.2.4.2 Informe de plan de mejora.....	112
3.2.4.3 Actualización del sistema.....	113
a) Evaluadores.....	114
b) Evaluados.....	114
c) Comité del sistema de evaluación del desempeño.....	117
3.3 Factibilidad del sistema de evaluación del desempeño.....	117
3.3.1 Presupuesto.....	118
3.3.2 Relación costo – beneficio.....	120
Conclusiones.....	121
Recomendaciones.....	122
Bibliografía.....	123
Anexos.....	125

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1	Proceso de la gestión del talento humano.....	8
2	Características de evaluación del desempeño.....	11
3	Relación esfuerzo y desempeño.....	12
4	Proceso de evaluación del desempeño.....	16
5	Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño.....	17
6	Técnicas de evaluación del desempeño.....	25
7	Organigrama general de la empresa.....	34
8	Medios utilizados para trasladar las funciones de trabajo.....	38
9	Desarrollo profesional.....	39
10	Promoción a puestos de trabajo.....	41
11	Control del rendimiento.....	43
12	Retroalimentación.....	45
13	Fases del sistema de evaluación del desempeño.....	55
14	Fase de planificación.....	56
15	Logotipo del comité de sistema de evaluación del desempeño	61
16	Estructura de comité de sistema de evaluación del desempeño.....	62
17	Flujograma general.....	68
18	Fase de diseño.....	79
19	Clasificación de hojas del archivo.....	88
20	Entorno gráfico de la boleta electrónica de evaluación del desempeño.....	88
21	Identificación de criterios y factores.....	94
22	Identificación de criterios e indicadores.....	94
23	Fase de ejecución.....	101
24	Fase de monitoreo.....	111

ÍNDICE DE CUADROS

1	Indicadores generales de gestión.....	21
2	Ventajas y desventajas del método de escalas gráficas.....	27
3	Características generales de los colaboradores.....	36
4	Descripción del logotipo del comité.....	61
5	Cronograma de actividades.....	72
6	Descripción de diseños para concientización.....	74
7	Matriz de procesos.....	82
8	Matriz de clientes.....	83
9	Limites de actuación.....	85
10	Requisitos mínimos del sistema operativo para utilizar la boleta electrónica de evaluación del desempeño.....	87
11	Relación criterio, reconocimiento / sanción.....	104
12	Descripción de reconocimientos.....	105
13	Presupuesto estimado.....	119

ÍNDICE DE FORMATOS

1	Trifoliar parte externa.....	75
2	Trifoliar parte interna.....	76
3	Primer afiche.....	77
4	Segundo afiche.....	78
5	Boleta electrónica de evaluación del desempeño.....	89
6	Boleta de indicadores de evaluación del desempeño.....	92
7	Hoja de resultados de evaluación del desempeño.....	96
8	Diploma de reconocimiento.....	106
9	Carta de reconocimiento.....	107
10	Carta de llamado de atención.....	108
11	Boleta de satisfacción de evaluación del desempeño.....	116

INTRODUCCIÓN

Generalmente dentro de las organizaciones, se busca obtener mayor utilidad respecto a las operaciones efectuadas en determinado campo de trabajo, pero son los colaboradores quienes logran alcanzar los resultados establecidos. En décadas pasadas, no se brindaba mayor importancia al capital intelectual o recurso humano, pero en la actualidad, con la difusión del concepto de gestión del talento humano y los diferentes componentes que la conforman, ahora las organizaciones poseen una orientación dirigida a los colaboradores como estructura básica y fundamental para el logro de objetivos trazados, además, de brindar una ventaja competitiva dentro del mercado de negocios actual.

Es importante mencionar, que la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, se dedica a la adquisición y distribución de partes para motores de combustión interna, diesel y gasolina, de los principales fabricantes de marcas reconocidas de América, Europa y Asia; satisfaciendo la demanda industrial, automotriz y fuera de borda.

Representar todos los temas que contiene el presente trabajo de investigación, es complejo, por tanto, se ha dividido en tres partes principales el desarrollo de los diversos argumentos, para mostrar gradualmente la información contenida a fin de explicar y evidenciar los resultados progresivamente de manera práctica y sencilla para el lector.

Se muestra en cada capítulo la integración de los aspectos específicos que desarrollan apropiadamente el tema abordado, lo cual se refleja en el primer capítulo, conformado por el marco teórico, en donde se localizan las definiciones más representativas de los principales autores, definiendo detalladamente las bases teóricas fundamentales que servirán de guía para el desarrollo de la investigación.

Otro de los capítulos a desarrollar es la situación actual de la organización, por medio de una breve descripción de la empresa, asimismo, se muestran los resultados de la investigación de campo efectuada, además, de proporcionar el respectivo análisis y discusión de resultados, para efectuar el diagnóstico situación de la organización, considerando las diferentes percepciones presentadas por el personal operativo y estratégico, mostrando dicha información en el segundo capítulo.

Necesariamente luego de conocer la situación actual, se procede a desarrollar una propuesta objetiva y acorde con las disposiciones de la organización, que permita brindar todas las herramientas necesarias para efectuar exitosamente la aplicación de la propuesta, en donde se busque el beneficio mutuo entre colaboradores y altos mandos de la organización, por tanto, dentro del tercer capítulo se encuentra la propuesta de sistema de evaluación del desempeño.

Básicamente la estructura general ha sido presentada y desarrollada prudentemente para guiar el desarrollo concreto del estudio efectuado. Posteriormente de mostrar los diferentes capítulos, se procede a definir las conclusiones y recomendaciones, generadas en función de la investigación. Además al final del trabajo de investigación se presenta la bibliografía que forma parte de los conceptos presentados y por último el anexo, que complementa el trabajo de investigación y lo enriquece en contenido.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa

“Empresa es la unidad económico-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.” (03:06)

Es cualquier entidad organizada que se dedique a una actividad económica específica, para dar satisfacción a necesidades o deseos de los clientes, a través de elementos humanos, materiales y financieros.

Las empresas de repuestos automotrices, poseen un sector amplio de mercado, debido a que manejan las principales marcas de fabricantes de vehículos, que existen dentro del país, cubriendo la necesidad de los clientes manteniendo en óptimas condiciones los diferentes automóviles por medio de los repuestos que proporcionan.

1.1.1. Sector privado

El sector privado cuenta con un capital proveniente de la iniciativa particular, obteniendo utilidad por medio de la prestación de servicios o venta a un grupo objetivo en particular, es de importancia para la economía porque estimula el crecimiento y desarrollo de un país por medio de la generación de empleo.

“Las organizaciones privadas se distinguen porque su capital proviene de inversiones privadas y no reciben ningún apoyo económico del Estado.” (03:09)

En Guatemala existen diversas empresas de repuestos automotrices, las cuales dan empleo tanto directo como indirecto dentro de la sociedad, aportando con esto al desarrollo de la economía nacional.

1.1.1.1. Empresa lucrativa

Son todas aquellas organizaciones que buscan rentabilidad tanto social como económica, debido a que realizan inversiones y por medio de las operaciones de la organización se debe de tener un retorno de la inversión, aunado con una rentabilidad o ganancia para poder seguir operando. Por tanto, Javier Benavides Pañeda define: “Son aquellas que persiguen la realización de una ganancia” (03:08)

En la actualidad todas las organizaciones que se dedican a la importación y distribución de repuestos automotrices en la ciudad de Guatemala, lo hacen bajo dicho enfoque, debido a que los diversos accionistas o inversionistas, desean obtener un beneficio de carácter económico al establecer dichas empresas en la sociedad.

Al operar dentro de las empresas lucrativas, se encuentra diversas áreas las cuales identifican a la organización en función de sus operaciones, siendo estas: industrial, servicios y comercial, siendo la ultima de mayor importancia para la investigación, por tanto se describe seguidamente.

a) Comercial

No todas las empresas que existen actualmente son iguales ni tampoco se dedican a una misma actividad específica, lo cual crea clasificación de las mismas, para una mejor identificación. En los aspectos diferenciales de las organizaciones se encuentra: “ubicación (lugar geográfico donde se localiza), tamaño (consideraciones de medida) y por último giro del negocio (actividad a la que se dedica).” (03:09)

Respecto al giro del negocio Javier Benavides Pañeda conceptualiza empresa comercial como: “Venta al público o usuario. Revendedores, distribuidores e intermediarios.” (03:10)

La actividad comercial es una actividad socioeconómica que radica en el intercambio de bienes o servicios para su venta o transformación, en el mercado. Efectuando el anterior proceso desde el momento en que la empresa adquiere los repuestos originales de los diferentes fabricantes, por medio de la importación, para posteriormente ofrecer dichos productos a los diferentes clientes, para satisfacer las necesidades requeridas.

1.2. Administración

Uno de los aspectos más importantes de los seres humanos es el nivel de evolución y desarrollo, con el paso del tiempo aprendiendo de errores y aumentando el conocimiento, se generan descubrimientos que influyen en las diversas ciencias del mundo, para el bienestar de la humanidad, uno de ellos concebido a inicios de la revolución industrial; durante dicho periodo se consiguió ordenar conocimientos sistemáticos y guiarlos al origen de la ciencia llamada administración, estableciendo como principal objetivo la dirección y conducción de las organizaciones al cumplimiento de metas.

Existen diferentes conceptos en relación a la administración, en función del punto vista de los diversos autores; unificando criterios Javier Benavides Pañeda menciona que es: “una disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (03:03)

1.2.1. Proceso administrativo

Para comprender mejor el aspecto integrador del proceso administrativo es importante definir proceso como “Forma sistemática de hacer las cosas.” (03:24) Complementando dicho concepto con el de administración se describe: “El proceso administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos.” (03:24) Enriqueciendo el concepto Javier Benavides Pañeda menciona que el “proceso administrativo, es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (03:25)

Para efectos de la investigación se tomarán como base el concepto de integración, en función de la relación que asocia con el recurso humano.

1.2.1.1. Integración

Parte del proceso administrativo que busca vincular los diferentes recursos, para obtener un adecuado funcionamiento en el desempeño organizacional.

“Para operar con eficacia, toda organización sin importar su magnitud requiere recursos de carácter humano, material, financiero y técnico, los cuales deben obtenerse, integrarse conservarse y desarrollarse de manera correcta, de no ser así, pueden convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados de máxima eficacia que se espera alcanzar.” (03:178)

La importancia de la integración en la organización reside en dotar y combinar los diferentes recursos, para obtener un buen desempeño.

La integración está compuesta por cuatro elementos los cuales son: recursos materiales, recursos financieros, recursos técnicos y recursos humanos siendo la última descrita a continuación por su importancia en la investigación:

a) Recursos humanos

Como parte de los elementos que conforman la fase de integración dentro del proceso administrativo se define como: “Las personas que trabajan para una organización. Las habilidades que poseen y sus conocimientos del sistema de trabajo.” (03:178)

El recurso humano, como parte de la integración, es fundamental para las organizaciones pues realizan las diversas actividades inmersas dentro de la organización, su importancia proviene del hecho que es el único recurso que goza de conocimiento y aptitudes para la manipulación de los restantes elementos que se integran. Enriqueciendo el concepto se menciona: “El hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De su habilidad de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencias, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de sus otros elementos.” (03:182)

Es de resaltar que las personas son el motor que hace funcionar todos los engranajes de la organización pues de no ser por su aporte, las organizaciones no podrían producir, planear y generar productos finales. Los colaboradores son la fuente esencial en el manejo de recursos materiales para obtener productos finales no importando el puesto de trabajo el cual ocupe debido que todos influyen directa o indirectamente en el éxito organizacional; además, son quienes manejan los recursos financieros para invertir en la ejecución de disposiciones planteadas, asimismo, manejan los recursos materiales para la correcta aplicación del proceso de trabajo, por lo anterior la importancia del recurso humano es esencial y fundamental en todas las organizaciones.

1.3. Gestión del talento humano

A lo largo del tiempo el hombre ha experimentado y generado cambios que influyen directamente en los seres humanos, cuando se iniciaba el período de la revolución industrial se creía que importaban más las máquinas que el propio personal el cual lograba que se realizara la producción a través de las mismas, muchas veces se relacionaba al personal como un apéndice de las máquinas.

Luego de superado dicho período, se empezó a tomar importancia al capital intelectual considerado más valioso inclusive del capital económico-financiero. Debido a que influye directamente en el personal y por consiguiente a toda la organización en el alcance de los objetivos. A continuación se aborda el concepto:

1.3.1. Concepto de gestión del talento humano

Se considera gestión del talento humano al proceso que desarrolla e incorpora integrantes a la organización, además destaca el potencial y los retiene para aprovechar al máximo las capacidades.

Idalberto Chiavenato define: “La 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.” (05:06)

Dando continuidad a lo expresado por el mismo autor describe que el contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Los colaboradores pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de los mismos para operar y alcanzar constantemente el logro de objetivos.

Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de los colaboradores que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tienen en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.” (05:04)

Por tanto es de resaltar los aspectos de relación que tienen en la parte del personal, como de organización, pues crean en conjunto una colaboración eficaz para el alcance del éxito en general de la organización.

1.3.2. Objetivos de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano es la colaboración eficaz entre personas y organización, para el alcance de objetivos mutuos. Para que se alcance los objetivos propuestos de la gestión, es importante que los altos mandos consideren al personal como elementos básicos para la eficacia en la organización. Los objetivos que busca la gestión del talento humano son:

- “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.” (05:10-11)

1.3.3. Proceso de la gestión del talento humano

Para clasificar los aspectos integradores de la gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato realiza una clasificación del proceso, interrelacionando conceptos y mostrando la relevancia que posee cada uno, así como el nivel de injerencia en función del desarrollo, es de enmarcar, que de no formularse apropiadamente alguna parte del proceso se perjudica a las demás partes de manera negativa.

Dicho proceso se subdivide categorizándolo para comprender de, mejor manera, la estructura de la gestión del talento humano y de este modo tener una mejor comprensión y ubicación de los temas. Los seis procesos que integran son: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas, monitoreo de personas. En virtud que el proceso de aplicación de personas influye en el desarrollo de la investigación, se aborda a continuación.



Fuente: Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. Villamizar Germán Traductor. México, McGraw Hill, página 13.

1.3.3.1. Aplicación de las personas

Es una fase del proceso de gestión del talento humano, que está conformado por el diseño de cargos y la evaluación del desempeño, siendo la última a resaltar en el presente trabajo de investigación. La aplicación de las personas inicia posteriormente a la fase de admisión de personas, pues luego de proporcionar a la organización el personal idóneo se asigna y posiciona a las personas en las actividades. Es de gran importancia ya que la organización comienza a funcionar cuando cada colaborador realiza de manera correcta su trabajo y se involucra adecuadamente en el papel asignado, para luego localizar y evaluar los posibles desvíos por lo que se busca efectuar las correcciones correspondientes.

Según Idalberto Chiavenato define aplicación de personas como: “Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa orientar y acompañar su desempeño.” (05:13)

En el momento en que los colaboradores asumen el puesto y realizan funciones del mismo, es cuando empieza tomar relevancia en los resultados de trabajo, pues inciden directamente en los logros organizacionales. En la parte de aplicación de las personas se observa el interés de la organización en la orientación, y la mejora del personal a través del aprovechamiento de habilidades además de las destrezas potenciales de los colaboradores.

1.4. Evaluación del desempeño

Conocido con diversos nombres como: evaluación del mérito, evaluación del personal, informes de progreso o evaluación de eficiencia individual; cierto es, que la herramienta ha rendido frutos desde que se concibió y al aplicarse correctamente crea una ventaja competitiva para las organizaciones con respecto de las que no la aplican.

A continuación se describe aquellos aspectos relacionados con la evaluación del desempeño que servirán de base para la investigación a efectuar:

1.4.1. Antecedentes de la evaluación del desempeño

Para profundizar en este tema, hay que regresar en el tiempo, y conocer sus orígenes; pues se remonta al siglo XVI, en la edad media pues la compañía de Jesús fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba una manera de juzgar a los miembros de la orden Jesuita por medio de combinaciones de informes y notas de actividades, asimismo se evaluaba el potencial de cada uno de los integrantes que predicaban.

Posteriormente en el año de 1842, por parte del congreso de los Estados Unidos de América, se aprueba una ley, en la cual se hacía de carácter obligatorio por parte de los jefes del servicio público federal, elaborar un informe anual sobre el comportamiento del personal, para verificar cambios y admisión de nuevo personal para la prestación de un mejor servicio público.

En 1850 son oficializadas las fichas de valoración. El ejército norteamericano en el año de 1880 realizó una evaluación más funcional, llamando la atención del presidente en funciones (Benjamín Hamson), para su implementación en todos los departamentos, haciendo valoraciones del personal de manera organizada en la época de la primera guerra mundial. Luego de transcurrido el tiempo “las organizaciones evidencian la necesidad de establecer un procedimiento sistemático y confiable para conocer y medir los resultados del individuo, actitudes, habilidades y conducta es decir su contribución a la organización. Por lo tanto, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta que beneficia tanto a la organización como al empleado mismo, teniendo en cuenta que es un método objetivo, con que las organizaciones, hacen seguimiento periódico de los diferentes grados de potencial de personal.” (05:260)

1.4.2. Definición de evaluación del desempeño

A continuación se presentan las principales definiciones de evaluación del desempeño descrito por los principales exponentes en el tema:

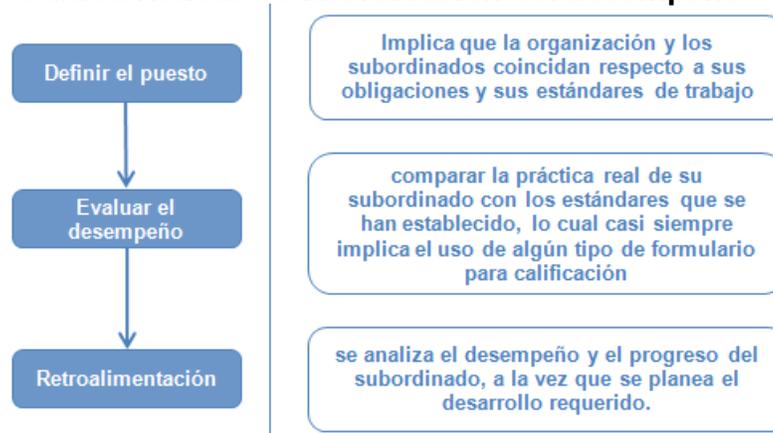
“Es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. Debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece a los trabajadores una información útil y de apoyo para lograr mejores niveles de rendimiento.” (02:270)

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.” (05:475)

“La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluye 1. El establecimiento de estándares laborales. 2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.” (08:336)

GRÁFICA 02

Características de la evaluación del desempeño



Fuente: Dessler, G. 2009. Administración de recursos humanos. Piñeda Leticia traductora. 11ª edición. México, Person Education, página 340.

“La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.”(14:295)

Un aspecto importante a resaltar es considerar la evaluación del desempeño como un instrumento para mejorar resultados, sin embargo, no se considera como fin en sí misma. Dicha evaluación está dirigida específicamente al personal y su apreciación hacia el puesto de trabajo el cual ocupa, por consiguiente, el rendimiento que proporciona. Aunque en la realidad se evidencian evaluaciones informales es importante la estandarización así como la objetividad del mismo. La aplicación de la evaluación del desempeño en las organizaciones muchas veces se efectúa de manera informal, por medio de un llamado de atención para implementar medidas correctivas, sin embargo, no siempre da un resultado aceptable.

Es de gran importancia para las organizaciones, como fuente de información y registro, para tomar decisiones relacionadas con el capital humano, en beneficio mutuo pues crea desarrollo integral, optimiza el rendimiento y aprovecha las potencialidades de los colaboradores. De igual manera es considerada una herramienta que busca todos obtengan un beneficio en función del esfuerzo desempeñado, como se puede observar en la siguiente gráfica:



Fuente: Decenzo, D., y Robbins, S. 2001. Administración de recursos humanos. García María traductora. México, Limusa s.a., página 287.

1.4.3. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un proceso técnico, que tiene por objetivo hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, hacia el grado de eficacia, el cumplimiento de objetivo, responsabilidades asimismo con todo lo relacionado a las actividades desempeñadas en el puesto de trabajo.

Según lo descrito por Michael Armstrong, al aplicar una evaluación del desempeño se busca:

- “Ofrecer una visión general de los recursos humanos de la institución identificando sus aspectos más relevantes y los puntos débiles.
- Desarrollar una política de ascensos que podrá ser promovido en la medida de su capacidad y eficiencia.
- Hacer conciencia al empleado que podrá ser promovido en la medida de su capacidad que tenga la empresa para hacerlo.
- Planificar una política de transferencia que procure la mejor ubicación del trabajador de acuerdo a sus aptitudes y preferencia del trabajo.
- Facilitar la planificación de una política de retribuciones diferenciales, basada en la eficiencia.
- Permite identificar las necesidades de capacitación de los empleados y programar el tipo de adiestramiento requerido.
- Promover la comunicación entre el evaluador y el evaluado.
- Determinar los elementos necesarios para evaluar el rendimiento y eficiencia en el trabajo durante el periodo probatorio.

- Proporcionar elementos suficientes para que la gerencia pueda determinar cuándo procede despedir al trabajador.
- Ofrecer orientación al empleado para que pueda identificar sus deficiencias en la ejecución de su trabajo y trate de mejorarlas.” (01:169)

Es decir, los objetivos que busca están encaminados a medir el potencial humano, mejorar la atención a colaboradores, mejora de productividad, alcance de objetivos por medio de la participación activa de los colaboradores. Los cuales aportan grandes beneficios a la organización en general.

1.4.4. Beneficios de la evaluación del desempeño

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores, es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los trabajadores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como organizacional.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores cómo están desempeñando sus funciones y proponer los cambios necesarios que afecten el comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

La herramienta surge como un sistema mediante el cual, el empresario puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura, y con ello, mejorar los resultados de la empresa. Disponer en la empresa de un procedimiento y soporte técnico para la evaluación del desempeño, permite que el proceso alcance gran nivel de objetividad y homogeneidad.

El beneficio es mutuo para ambas partes relacionadas, pues por un lado se busca la mejora organizacional asimismo obtener desarrollo del colaborador, por consiguiente, se considera una herramienta sin rasgos contraproducentes o de carácter de gasto, al contrario es considerado como una inversión.

1.4.5. Proceso de evaluación del desempeño

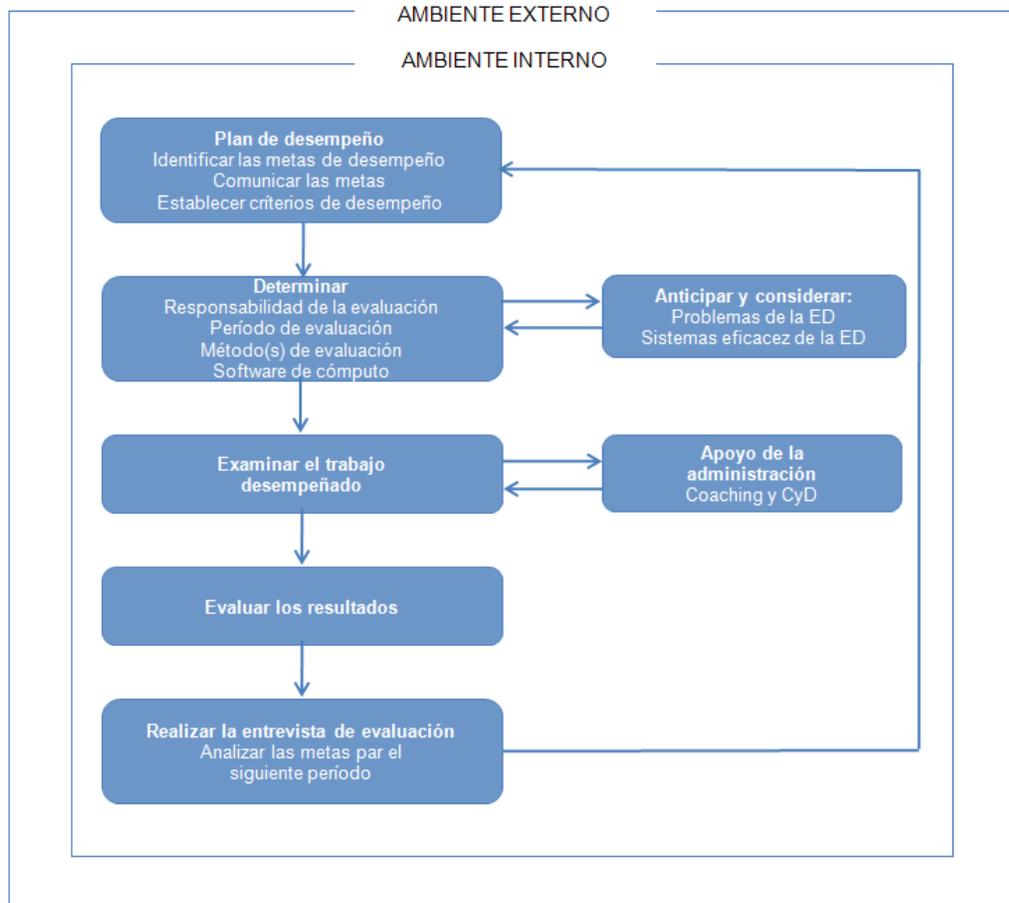
Según Wayne Mondy y Robert Noe expresan que el proceso de evaluación del desempeño se define de la siguiente manera:

“El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas de desempeño. Después, de este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios de desempeño. Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quién será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación, los métodos que se utilizarán y la función del software, si es pertinente. Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después, la administración proporcionará coaching y otro tipo de apoyo adaptable a la C y D, a medida que avanza el período de evaluación y se observa el trabajo del empleado. Entonces el desempeño se evalúa formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.” (13:256)

Un proceso, es un conjunto de pasos secuenciales que ordena e identifica cada una de las partes que conforman la realización de la evaluación y en función del cumplimiento de los mismos, se logra obtener resultados satisfactorios, pues cada una de las partes, desempeña un papel único que complementa el desarrollo exitoso de la evaluación del desempeño.

GRÁFICA 04

Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Wayne, M., y Noe, R. 2005. Administración de recursos humanos. 9ª edición. México, Pearson education. Página 256.

1.4.6. Sistema de evaluación del desempeño

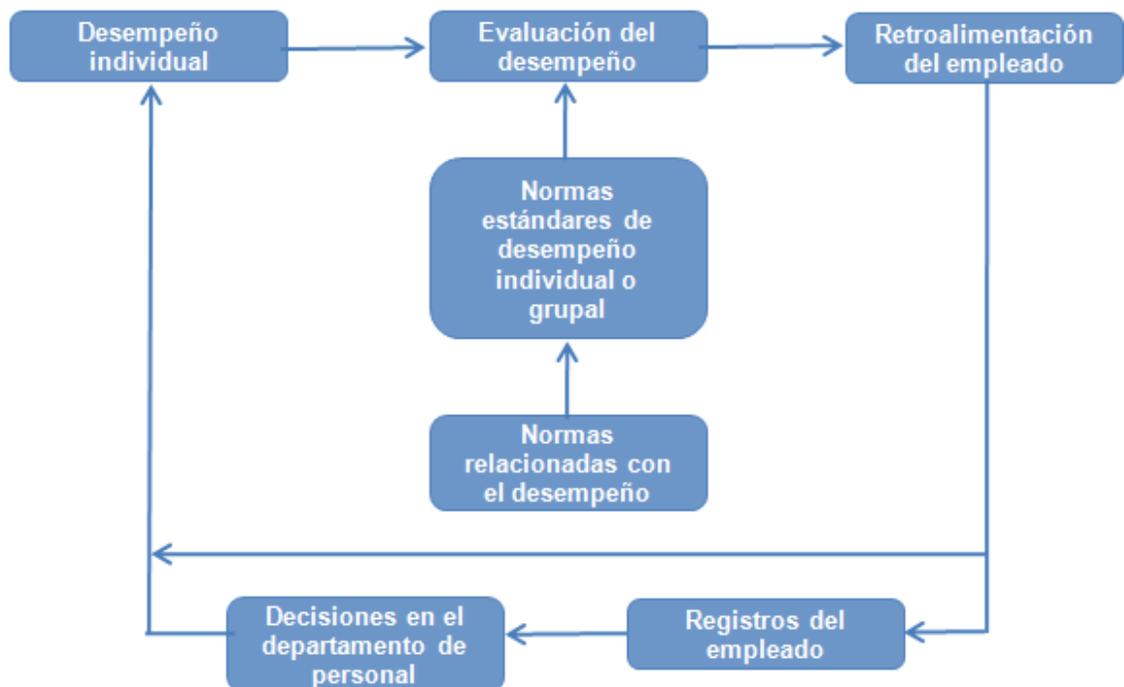
Joaquín Rodríguez Valencia detalla la importancia del sistema de evaluación del desempeño pues en: “Una organización, cualquiera que sea su actividad, no puede tener cualquier sistema de evaluación del desempeño, necesita tener uno que considere ciertos criterios relacionados con el desempeño.” (11:363)

“Si no se cuenta con un sistema de evaluación eficaz, las decisiones sobre los ascensos, aumentos, transferencias y otras decisiones relacionadas con el personal se toman empíricamente y de manera improvisada.” (11:363)

Cada una de las organizaciones debe adaptar el proceso contenido por la evaluación del desempeño, para integrar fases convenientes que se ajusten a las condiciones organizacionales y poder desarrollar una evaluación exitosa, por tal motivo desarrollar un sistema integrado de evaluación del desempeño es fundamental para la completa ejecución de la evaluación en todos los aspectos relacionados al mismo. Los elementos clave para desarrollar un sistema de evaluación del desempeño son: desempeño individual, evaluación del desempeño, retroalimentación, registro y toma de decisiones; las cuales se observan a continuación:

GRÁFICA 05

Elementos clave en los sistemas de evaluación del desempeño



Fuente: Werther, W. y Keith, D. 2000. Administración de personal y recurso humano. Joaquín Mejía Gómez traductor, 5ª edición. México, McGraw Hill, página 297.

1.4.7. Obstáculos y errores en la evaluación del desempeño

“Cuando no se es objetivo en los procesos de evaluación se cae a la subjetividad creando sesgo considerable en los resultados que se obtienen, creando errores en una correcta evaluación, siendo generados principalmente por apreciación y juicio del evaluador, también son influenciados en la valoración que se tenga del desempeño o rendimiento.” (04:420)

Se deben de manejar estándares y normas, para la correcta aplicación de la herramienta, así como el contar con evaluadores objetivos y conocedores del tema para evitar caer en aspectos subjetivos.

Gary Dessler identifica los problemas potenciales de la evaluación del desempeño de la siguiente manera:

- “Estándares poco claros: Las escalas de calificación parecen poco objetivas, pero probablemente produciría una evaluación injusta debido a que las características y los grados de méritos son ambiguos.
- Efecto de halo: La influencia que tiene la impresión general del evaluador sobre las calificaciones de cualidades específicas del evaluado.
- Tendencia Central: Algunos supervisores otorgan calificaciones intermedias al llenar las escalas evitando los puntajes más altos o bajos, básicamente implica calificar a todos en el promedio.
- Indulgencia o rigor: Otros supervisores asignan a todos sus subordinados calificaciones bajas o altas, al igual que algunos profesores. Obliga a los supervisores a diferenciar a los empleados con un alto desempeño de los que tienen uno deficiente.

- Sesgo: Tendencia a permitir que las diferencias individuales, como la edad, la raza y el género, afecten las calificaciones que reciben los empleados en sus evaluaciones.” (08:356)

1.4.8. Criterios y factores para evaluar el desempeño

Para mitigar, en cierta medida, la subjetividad que pueda existir dentro del proceso de evaluación, es importante contar con una herramienta confiable que ayude a cumplir el propósito de evaluar a los colaboradores; por tanto, integrar criterios o juicios para estandarizar la herramienta, redactando e incluyendo frases descriptivas que definan cada una de las características a considerar, es de importancia para guiar la ejecución de la misma.

Para que la evaluación tenga una incidencia relevante en la organización, es necesario seleccionar criterios y factores adecuados a la coyuntura de la misma, para obtener buenos resultados. La asignación de los criterios y factores, están ligados a medir determinadas descripciones que son de relevancia para desempeñar el puesto de trabajo.

Comprendiendo que los factores son todas aquellas características a evaluar del colaborador en relación al puesto que desempeño y las actividades que realiza; por otro lado los criterios son las calificaciones numéricas emitidas por el responsable encargado como juicio de valoración cuantitativo del rendimiento pasado del colaborador, es importante establecer el rango numérico para evaluar y obtener resultados objetivos.

Los criterios y factores son elegidos por los responsables de la realización del instrumento, tomando en cuenta sugerencias de supervisores o jefes inmediatos pues son, quienes están más relacionados a los puestos de trabajo.

1.4.9. Indicadores

Es importante que dentro de las organizaciones se manejen niveles de controles que determinen la situación actual de la organización, en especial del recurso más valiosos que posee, por tanto, la medición constante de las actividades del recurso humano posee gran relevancia en la actuación constante de la organización en los diversos procesos que la conforman. Los indicadores son las manifestaciones de las expresiones numéricas del rendimiento del colaborador que sirven para analizar y estudiar tendencias o cambios relevantes en el desempeño del colaborador, debido a que los indicadores facilitan el control en la toma de decisiones en relación a la desviación manifestada en la información y de esta forma tomar acciones oportunas.

El establecimiento de los indicadores está condicionado por las necesidades de la organización, las cuales deben de ajustar y actualizar constantemente los niveles de medición para controlar el actuar del capital humano, debido que las cifras expresadas por cada indicador traducen el desempeño del colaborador a niveles numéricos para su respectivo análisis situacional. Dentro de los diversos indicadores se encuentran:

- Financieros.
- Procesos.
- Comerciales.
- Producción.
- Suministros.
- Recursos humanos.
- Etc.

Los indicadores, deben de ser objetivos, medibles y verificables para la organización por tanto deben de establecerse en función a las áreas que desean medir, por ende, a continuación se presenta un cuadro donde se hace referencia de algunos indicadores generales que se utilizan para controlar numéricamente características internas de la organización, el área, indicador y su formula respectiva que la identifica:

CUADRO 01

Indicadores generales de gestión

Área	Indicador	Formula
Suministros	•Movilidad inventario	Inventario / capital contable
	•Rotación inventario	Materia prima empleada / inventario materia prima
	•Inmovilización	Inventario inmovilizado / ventas anuales
	•Rotación créditos pasivos	(Compras anuales / saldo promedio proveedores)*360
Recursos Humanos	•Productividad	Producción / Horas hombre trabajadas
	•Ausentismo	Horas hombre ausentes / Horas hombre trabajadas
	•Rotación trabajadores	Total trabajadores retirados / promedio trabajadores
	•Ventas - trabajador	Ventas totales / promedio trabajadores
	Severidad	(No. Días perdidos * 1,000,000) / Horas hombre trabajadas)
Finanzas	•Capital de trabajo	Capital trabajo / activo circulante
	•Punto de equilibrio	Gastos fijos / margen en porcentaje
	•Independencia financiera	Capital contable / activo total
	•Recaudo	Total de facturación / total recaudado
	•Autofinanciamiento	Reservas de capital / capital social
Productos y Servicios	•Rentabilidad producto	Margen / total de ventas
	•Calidad	Nivel defectos / total productos elaborados
	•Contribución producto	Marguen individual / marguen total
	•Comercialidad	Venta producto / ventas totales
	•Productos con defecto	Producto con defecto / total de producto
Servicio al Cliente	•Cumplimiento de entrega	Pedido no entregados a tiempo / total pedidos
	•Calidad de facturación	Facturas con error / total de facturas
	•Causal notas créditos	Total notas créditos / total facturas generadas
	•Pendiente facturar	Pedidos pendientes facturar / total de pedidos

Fuente: Elaboración propia. 2012.

Luego de seleccionar los indicadores, se deben establecer los límites de actuación específicos a cada uno de ellos, los cuales deben de estar relacionados directamente con el desempeño del colaborador, cada indicador debe de corresponder proporcionalmente al resultado esperado y comprender las necesidades de mejora, precaución o cumplimiento del mismo a través de cifras establecidas previamente por la organización.

Al implementar los diversos indicadores dentro de la organización se debe de considerar las siguientes características:

- Verificable
- Precisión
- Oportuno
- Objetividad
- Lógico
- Factible
- Fácil de medir
- Confiable
- Compatibilidad con indicadores
- Comparable con otras empresas
- Aceptado por toda la organización

De igual manera para completar una adecuada formulación de los indicadores, se deben de guiar por particularidades para cumplir con las características antes descritas, por tanto, se debe de:

- Definir el objetivo para alcanzar
- Enfocarse en medición de resultados
- Indicadores acordados por procesos participativos en altos mandos
- Formulación por método deductivo
- Implantación por método inductivo

A nivel general los indicadores potencializan fortalezas y minimizan debilidades en los procesos establecidos por la organización, para controlar de mejor manera el actuar de la misma.

1.4.10. Responsables de la evaluación del desempeño

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

Muchas veces dependiendo del pensar de la organización se asignan responsables de llevar a cabo la aplicación de la evaluación del desempeño, como lo es asignarlo al departamento de recursos humanos quien es el encargado de llevar a cabo dicha práctica, dando inducción a los gerentes acerca de cómo poder realizarla, en muchas veces con el apoyo de diversos colaboradores que participan en el proceso de aplicación y ejecución de la evaluación con el fin de obtener datos de distintos puntos de vista, como clientes internos, externos, proveedores, superiores inmediatos, lo que genera mayor objetividad de la información recolectada.

Cuando una organización no cuenta con departamento de recursos humanos, es importante conformar un comité encargado de llevar a cabo la organización del mismo, éste debe estar constituido por integrantes de diversos departamentos, tanto empleados fijos como transitorios que ayuden a efectuar y dar a conocer los resultados, asimismo el comité debe de estar liderado al menos por un gerente y un jefe de departamento.

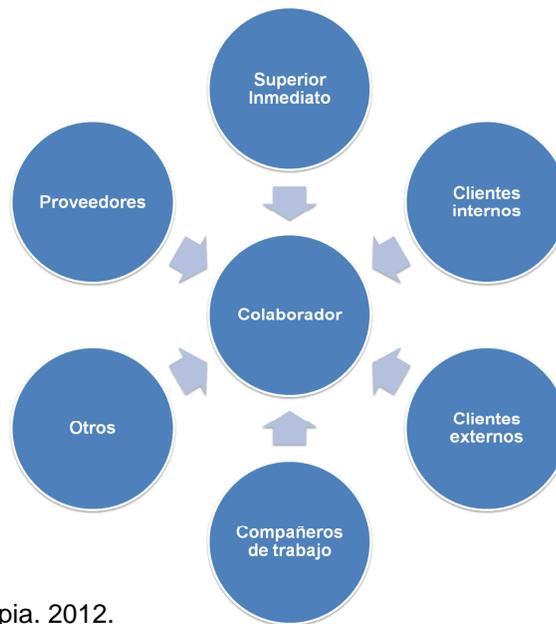
1.4.11. Técnicas de evaluación del desempeño

Existen diversas técnicas utilizadas para realizar la evaluación del desempeño, con el objetivo de recabar información importante de las diferentes partes involucradas en el desarrollo de la misma, por tanto, seguidamente se detallan las técnicas más relevantes:

- Autoevaluación: “Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto, reforzar y mejorar los resultados personales.” (05:202) Es la evaluación propia del colaborador, en donde se muestra la capacidad de autocrítica, se evidencia en organizaciones democráticas y participativas.
- Evaluación 90°: “En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el superior evalúa el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación.” (05:202) Dentro de la realización de la evaluación del desempeño es importante la apreciación del gerente o supervisor inmediato, debido a que conoce el desarrollo del rendimiento de los subordinados delegados. Asimismo, en oportunidades se contempla la participación tanto del colaborador como del gerente, induciendo una alternativa de ambas partes, “En esta alternativa, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleados evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.” (05:202)
- Evaluación 180°: “El equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar.” (05:202) Es la evaluación donde se evalúan los colaboradores del mismo nivel jerárquico, realizada por compañeros, colegas, que conforman el equipo de trabajo.
- Evaluación 360°: “La evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En

esta evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°." (05:203) Es una de las evaluación más enriquecidas y completas que existen, la información que se recolecta garantiza la objetividad de los resultados, pero la realización del mismo necesita del apoyo de todos los miembros de la organización y aquellos fuera de la misma, por lo que conlleva mayor inversión de tiempo en su realización.

GRÁFICA 06
Técnicas de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia. 2012.

1.4.12. Métodos de evaluación del desempeño

Para poder realizar una evaluación eficiente y objetiva, existen métodos pre establecidos los cuales son de gran ayuda para poder obtener resultados deseados, basados en lineamientos que conlleven a generar evaluaciones formales y que guíen al evaluador a llevar a cabo dicho proceso de manera correcta. Se postulan diferentes métodos de evaluación algunos enfocados en el

desempeño pasado y otros en desempeño futuro. Idalberto Chiavenato destaca los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

- Método de escalas gráficas: “Método basado en una tabla de doble entrada en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño.” (05:205) Es uno de los métodos de fácil aplicación que existen, en donde los factores de evaluación se encuentran preestablecidos, en conjunto con escalas de valoración de fácil verificación, es ideal para organizaciones las cuales no utilizan formas complejas de evaluación y por su simplicidad y forma gráfica de simple comprensión, la convierten en una de las ideales para ejecutarlo de manera práctica, aunque hay que tener en cuenta que maneja aspectos subjetivos y puede ser rígido y reducido a opciones. Es uno de los métodos más divulgados y utilizados, por las características antes descritas, además, posee características matemáticas y estadísticas para interpretar la información, es ideal para organizaciones que pretenden establecer, una cultura de evaluación del desempeño, incentivando la práctica del mismo, asimismo, la facilidad de la implementación e interpretación de resultados ayudan en la agilización de la realización. A pesar de la sencillez del método, requiere de cuidadosa precisión en el establecimiento de criterios y factores, para evitar subjetividad, además de prejuicios de evaluadores, requiriendo la elaboración de la boleta de evaluación apegada a la realidad de la organización, debido que “el supervisor califica a cada subordinado circulando o marcando la calificación que describe mejor su desempeño para cada característica. Al final se suman los valores asignados.” (08,341) El método de escalas gráficas se encuentra ubicado según William Werther dentro de los métodos que evalúan el rendimiento durante el pasado de los colaboradores, juzgando la actuación del mismo en función de los resultados logrados, a pesar de no poder cambiar acontecimientos, se puede recibir retroalimentación para evitar sucesos inadecuados a futuro. Asimismo,

Miguel Ángel Sastre Castillo lo clasifica en relación a métodos de categorización, porque se basa en criterios absolutos, para emitir criterios en relación a los factores de evaluación, haciendo referencia a los resultados obtenidos. Debido a que el método se basa en las opiniones de los evaluadores, calificando criterios del puesto de trabajo, las cuales brindan valores cuantitativos para determinar y comprar el rendimiento efectuado por los colaboradores; seguidamente se muestran características del método:

CUADRO 02

Ventajas y desventajas del método de escalas gráficas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Fácil planeación.• Visión gráfica global.• Simple comprensión y uso.• Fácil comparación.• Fácil retroalimentación.• Poco tiempo en aplicación.• Carácter cuantitativo.• Poca capacitación.• Aplicable en grupos grandes.	<ul style="list-style-type: none">• Superficial.• Subjetivo.• Error halo.• No es homogéneo.• Factores cerrados.• Rígido.• Distorsión involuntaria.

Fuente: Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. Villamizar Germán Traductor. México, McGraw Hill, página 206.

- Método por selección forzada: “Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento.” (05:207) Método creado para mitigar la superficialidad y subjetividad visto en el anterior método, reduce influencias generadas por los evaluadores, del mismo modo, es un método sencillo que es de fácil aplicación, aunque es general y no concibe una retroalimentación ni conclusiones adecuadas.

- Investigación de campo: “Método tradicional más completo de la evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff en el proceso de evaluación.” (05:208) A pesar de ser de los mejores métodos de recolección de información requiere de personal calificado para aplicarlo, asimismo, de mayor tiempo invertido para obtener mejores resultados, pero hay que resaltar que mejora el desempeño por la consecución de los resultados generados.
- Incidentes críticos: “Método tradicional de evaluación de desempeño bastante sencillo, basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso).” (05:208) Es de resaltar que se enfoca en aspectos extremos excepcionales es de fácil aplicación y utilización por lo que beneficia su aplicación, aunque no toma en cuenta aspectos normales del desempeño también puede considerarse tedioso.
- Lista de verificación: “Método tradicional de evaluación de desempeño basado en una relación de factores que se deben considerar (check-list) en cada empleado. Cada uno de los factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa.” (05: 209) Considerado como simple y es una forma de que el gerente evalúe lo destacado del colaborador, se considera como un método simplificado de escalas gráficas.
- Evaluación participativa por objetivos: “Avanzado sistema de administración de desempeño en el cual participan los empleados y el gerente. En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva en que resurge la vieja administración por objetivos.” (05:213) Es una de las técnicas que son generadas en la nueva tendencia, la cual es de carácter burocrático, participativo, envolvente, y motivador.

1.4.13. Entrevista de evaluación del desempeño

Se realiza posteriormente de efectuada la evaluación, es una manera de comunicar los resultados por parte del gerente hacia el colaborador, en relación a resultados que se consideren resaltar y necesiten refuerzo. Para desarrollarlo apropiadamente, quien transmita los resultados debe de conocer una estructura para comunicarlo en función al desempeño mostrado así como un análisis objetivo del mismo, tomando en cuenta que no es un llamado de atención, sino una crítica constructiva y retrospectiva sobre lo acontecido.

El entrevistado y entrevistador deben de estar de acuerdo con los resultados mostrados y, de esta manera, beneficiarse mutuamente, asimismo, el colaborador expone inquietudes u observaciones durante la misma. La entrevista es considerada como la parte de mayor importancia e interés, pues transmite resultados y apoya a los colaboradores en las debilidades detectadas. Gary Dessler menciona que: “Generalmente la evaluación termina con una entrevista de evaluación, en la que el supervisor y el subordinado revisan las calificaciones y hacen planes para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas. Este tipo de entrevistas son incómodas. A pocas personas les gusta recibir (o dar) retroalimentación negativa. Por lo tanto, es esencial que se cuente con una preparación adecuada y que se implante de manera eficaz.” (08:362)

1.4.14. Retroalimentación

Posteriormente de transmitir resultados obtenidos en la entrevista, se busca generar crecimiento y desarrollo de los colaboradores con apoyo de la organización, a las deficiencias detectadas. Luego de expuestos los factores a mejorar para generar cambios significativos, se presenta la fase de retroalimentación, en donde se evidencia que la aplicación de la evaluación del desempeño es de carácter benigno pues busca mejorar el aprendizaje para

generar desarrollo personal y profesional, debido que no debe considerarse como tedioso y causa injustificada de despidos.

Para que tenga efecto la retroalimentación efectuada la organización debe de apoyar a los colaboradores para poder reforzarlos y ayudarlos a ser más eficientes a través de mecanismos los cuales sirvan para generar los cambios necesarios.

La evaluación del desempeño es esencial para toma de decisiones cruciales relacionadas con el personal de las organizaciones por tal motivo William Werther describe: “Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados que serán excluidos de los planes de promociones y transferencias; será alto el porcentaje de problemas de personas, y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Los resultados preocupantemente altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.” (14:203)

En el presente capítulo se hace énfasis en conocer y comprender la teoría más relevante expuesta por los principales autores enfocados a la gestión del talento humano, específicamente en la parte de evaluación del desempeño, debido a que dichas definiciones inciden directamente en el desarrollo de la investigación; por tal motivo, luego de conocerlos, se procede a efectuar una investigación a profundidad en la unidad de análisis para conocer la situación actual en torno a la realización de la evaluación del desempeño, por tanto en el siguiente capítulo se abordará detenidamente las características y los resultados obtenidos en investigación de campo, y de esta forma conocer la situación actual de la unidad de análisis.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1. Presentación

La empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices cuenta gran experiencia en el manejo de repuestos automotrices, específicamente en la parte de motores de combustión interna, diesel y gasolina, enfocando todos sus esfuerzos a mantener las operaciones de la mejor manera posible, aunque, actualmente no cuenta mecanismos de control cuantitativo, que ayuden en la obtención de cifras, que sirvan de base para conocer la actuación de los colaboradores en las actividades de trabajo y su cumplimiento oportuno, incidiendo proporcionalmente en la obtención de retroalimentaciones que integren objetividad y sean efectivas para la organización y los colaboradores, por tanto, no conocen las virtudes y potencialidades de los miembros de la misma, de igual manera no se apoyan las áreas débiles debido que no se detecta que áreas se deben de reforzar o mejorar para superar dichas deficiencias adecuadamente, debido que no se mide ni controlan las actividades.

Durante el desarrollo del presente capítulo se expondrá detalladamente, los resultados obtenidos, a través, de la investigación de campo, plasmando resultados representativos para su posterior análisis e interpretación, asimismo, se exponen cuantitativamente las apreciaciones recabadas de los miembros operativos y comentarios de altos mandos de la organización. Previo a presentar los resultados de la investigación de campo, se describe la metodología utilizada, para llevar a cabo la investigación, además, se muestran generalidades de la organización, esenciales para identificar las características relevantes de la misma.

2.2. Metodología de la investigación

La información contenida dentro del presente capítulo, se adquirió por medio de investigación de campo efectuada en la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, a través de la recolección, análisis e interpretación de la información obtenida de fuentes primarias, por medio del método científico y, de esta manera, comprobar o rechazar las hipótesis formuladas.

Para la realización de la investigación se tomó la totalidad de los trabajadores, siendo veintisiete personas distribuidas en diecinueve puestos de trabajo distintos y de esta manera obtener datos objetivos y confiables, en concordancia a la realización de evaluación del desempeño, efectuando para ello un censo.

La recolección de la información se realizó por medio de una encuesta con preguntas cerradas, para obtener la percepción de los colaboradores, con relación a los cuestionamientos presentados, además, se efectuó una entrevista estructurada dirigida específicamente hacia altos mandos de la organización y, de esta manera, obtener datos específicos, que posteriormente fueron analizados, y representados en el presente capítulo.

2.3. Antecedentes de la organización

La organización apertura operaciones dentro de la Ciudad de Guatemala, el siete de marzo de mil novecientos setenta y siete, contando con treinta y cinco años de experiencia dentro del mercado de repuestos automotrices. Desde sus inicios se ha enfocado a satisfacer la creciente demanda del mercado de repuestos automotrices, generado por el desgaste que sufren constantemente los vehículos.

A partir del año dos mil, se realizó un cambio importante dentro de la organización, tomando la decisión de enfocarse exclusivamente a importar y

distribuir partes para motores de combustión interna, diesel y gasolina; tomándose dicha medida por la experiencia adquirida en los años previos, al comprender que el motor es la parte más importante y que recibe mayor desgaste en los vehículos. Actualmente la empresa importa y distribuye, repuestos para vehículos con motores de combustión interna, diesel y gasolina; satisfaciendo la creciente demanda industrial, agrícola, automotriz y fuera de borda. Adquiriendo repuestos de alta calidad de los principales fabricantes americanos, europeos y asiáticos.

2.4. Filosofía organizacional

Los elementos de planeación que utiliza la organización, según información proporcionada por él Gerente de Ventas, se muestran a continuación:

2.4.1. Misión

“Brindar un servicio de alta calidad a nuestros clientes, no solo en el momento de su compra, sino también después de la misma, proporcionándoles productos que garanticen un mejor rendimiento en sus vehículos.”

2.4.1.1. Visión

“Crecer con nuestro esfuerzo de trabajo y así ocupar un lugar importante en el mercado, logrando con esto ser de utilidad a la sociedad.”

2.5. Organización

Los aspectos específicos que rigen administrativamente la organización, son importantes para establecer con claridad las atribuciones y responsabilidades asignadas a los colaboradores, por tanto, durante la investigación se determinó

cómo se encuentra organizada administrativamente la empresa, presentando los resultados seguidamente:

2.5.1. Estructura organizacional

Con relación a las dimensiones de la empresa, se considera mediana, de giro comercial, en donde cada colaborador conoce la línea de mando, así como las funciones asignadas, de manera informal. La empresa no cuenta una estructura organizacional actualizada, a pesar de haber realizado estudios administrativos formales y esfuerzos por establecer la constitución de la misma; debido a la carencia del recurso tiempo, no se ha podido actualizar el organigrama a las necesidades requeridas hoy en día.

Siendo el Gerente General y Gerente de Ventas, quienes conocen claramente cómo se encuentra establecida la organización, es importante mencionar que no se difunde debido a que no existe una versión autorizada para divulgar. Seguidamente se presenta el organigrama general, que actualmente utiliza de manera empírica la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, según información del Gerente de Ventas.

GRÁFICA 07

Organigrama general de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, mayo 2,012



Fuente: datos proporcionados por gerente de ventas, mayo 2,012.

Los departamentos que conforman la organización, cuentan con funciones específicas para el logro de las operaciones, por tanto, a continuación se detalla la información, según el Jefe de Importaciones:

- **Junta directiva:** Responsable de tomar decisiones y crear estrategias trascendentes, que inciden directamente las operaciones de la organización.
- **Gerencia general:** Responsable de liderar a toda la organización, generando tácticas y estrategias óptimas, para alcanzar la máxima rentabilidad en las operaciones.
- **Ventas:** Encargado de conocer las necesidades de los clientes para ofrecer asesoría integral y repuestos automotrices adecuados, para satisfacer las exigencias requeridas por los clientes.
- **Finanzas:** Encargado del registro contable de los ingresos y egresos de la organización, adquisiciones internas, además del cumplimiento a reglamentos tributarios y legales, los cuales aplican para la organización.
- **Importaciones:** Encargado de la coordinación logística de la mercadería adquirida de los diferentes proveedores internacionales, incluyendo todos los trámites necesarios para permitir el acceso y transporte hacia las bodegas de la organización.
- **Bodega:** Encargado del almacenamiento y clasificación de la mercadería, para solventar las requisiciones efectuadas por clientes internos y externos.
- **Servicios generales:** Responsable del mantenimiento general y seguridad de las instalaciones, para ofrecer un ambiente agradable, apropiado y seguro, que se ajuste a las expectativas de los clientes y colaboradores.

2.6. Resultados de la investigación de campo

Seguidamente se exponen los resultados obtenidos durante la investigación de campo efectuada, tanto las encuestas distribuidas a los colaboradores como las entrevistas realizadas hacia los altos mandos de la organización; Presentando una descripción de la información cuantitativa en conjunto con el análisis de las entrevistas; posteriormente de las gráficas se muestran indicadores que maneja la organización, según entrevistas efectuadas hacia altos mandos.

2.6.1. Características generales de los colaboradores

La empresa cuenta con amplia trayectoria, dentro del mercado de repuestos automotrices, contando con amplio conocimiento del negocio, gozando de experiencia considerable por parte de los colaboradores con relación a los años de servicios dedicados a la misma, siendo una fortaleza para la organización.

CUADRO 03
Características generales de los colaboradores de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, mayo 2,012

Género	Años de laborar				Total
	< 1	1 a 3	3 a 5	> 5	
Masculino	9%	13%	-	48%	70%
Femenino	-	-	17%	13%	30%
Total	9%	13%	17%	61%	100%

Fuente: elaboración propia, mayo 2012.

En relación a características generales del recurso humano que posee la organización, se manifiesta amplia experiencia en relación al negocio de repuestos automotrices, debido que un sesenta y un por ciento de la población cuenta con más de cinco años laborar en la organización, lo que evidencia estabilidad laboral; porcentaje considerable también se localiza dentro de tres a cinco años, evidenciado en su totalidad por el género femenino; con un diecisiete por ciento, de uno a tres años con trece por ciento y por último se conoce que los colaboradores de recién ingreso conforman un nueve por ciento del total de los encuestados, mostrando escasa rotación de personal. En concordancia con la información obtenida se observa que el setenta por ciento del total de los colaboradores, está conformado por género masculino, lo cual es influenciado directamente por el tipo de negocio de la empresa; además se complementa con un treinta por ciento, por parte del género femenino, efectuando tareas secretariales, contables y administrativas específicamente.

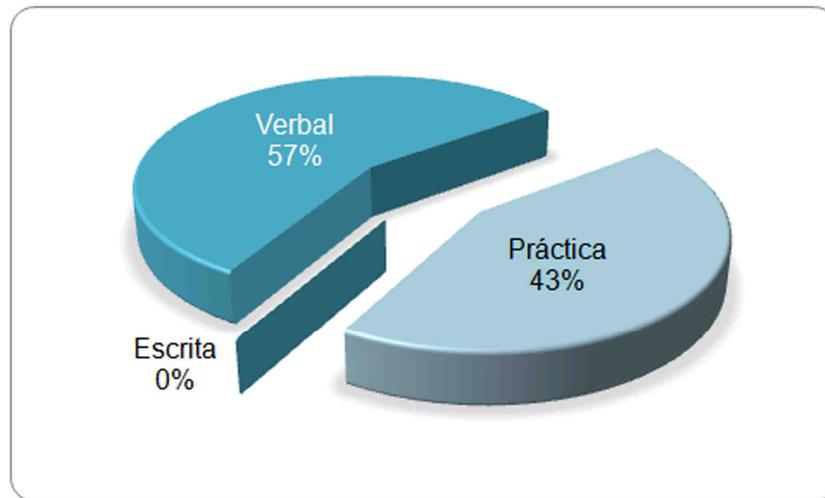
Según lo manifestado por los colaboradores, el contar con varios años de experiencia en el negocio ayuda a brindar un mejor servicio al cliente final, asimismo, el conocer las actividades cotidianas de mejor manera. Dentro de las características manifestadas según el Gerente Financiero, la adaptabilidad a cambios administrativos internos, es difícil establecerla dentro de la organización, pues no se cuenta con mecanismos formales que apoyen en la difusión y transmisión de cambios establecidos, para que los colaboradores la asimilen adecuadamente, y de esta manera se aplique apropiadamente.

2.6.2. Medios utilizados para trasladar funciones de trabajo

Asimilar adecuadamente las funciones que tiene cada colaborador dentro del puesto de trabajo, incide directamente en los resultados a obtener, por tal motivo, comprender apropiadamente todas las actividades del mismo, ayudan a evitar desempeños deficientes en el futuro.

GRÁFICA 08

Medios utilizados para trasladar funciones de trabajo a los colaboradores de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, mayo 2,012



Fuente: elaboración propia, mayo 2012.

La organización ha transmitido a todos los colaboradores las funciones de trabajo respectivas de la mejor manera posible según lo manifestado; el cincuenta y siete por ciento, afirma haberlo recibido de manera verbal. También se conoció que los colaboradores comprendieron de manera práctica o durante el desarrollo del trabajo, expresado por el cuarenta y tres por ciento. Por otra parte, ninguno de los encuestados, indica haber recibido documentos escritos por parte de la organización, en donde se manifiesten dichas actividades.

Los colaboradores, declaran que la falta de difusión de dichos documentos se debe a políticas de la empresa, confidencialidad, información clasificada, falta de interés y para evitar que la competencia conozca procesos internos de la organización, lo que genere competencia desleal a futuro.

A pesar de que la organización cuenta con manual organizacional, este se encuentra desactualizado por más de cinco años y no se divulga oficialmente a

los colaboradores, por no contar con autorización o aprobación para su utilización, teniendo acceso únicamente el Gerente de Ventas y el Gerente General, es importante resaltar que inclusive altos mandos como el Gerente de Financiero y Jefe de Importaciones desconocen la existencia de dicho documento.

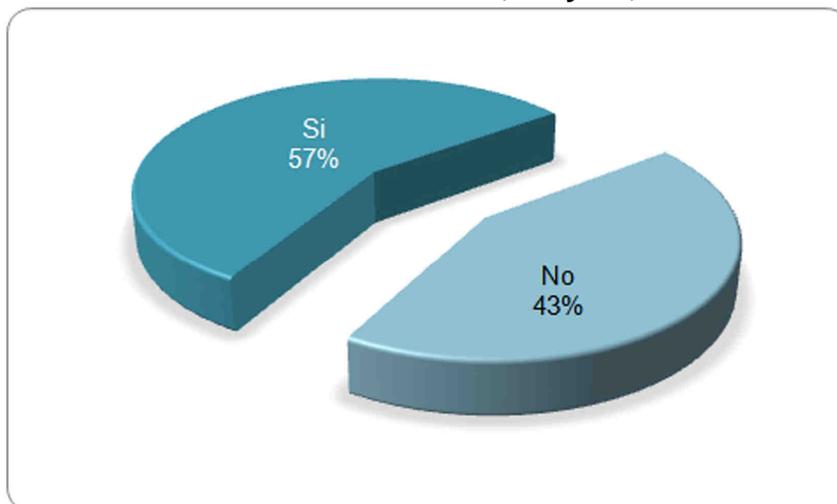
Según el Gerente de Ventas manifiesta, que a pesar de que no se cuenta con documentos formales, se han trasladado las funciones de trabajo verbalmente, directamente por parte de altos mandos hacia colaboradores.

2.6.3. Desarrollo profesional

Los seres humanos, buscan desarrollarse en todas aquellas actividades o tareas que ayuden a obtener conocimientos y experiencias enriquecedoras, relacionadas con las áreas de interés que las personas consideren necesarias.

GRÁFICA 09

Desarrollo profesional hacia los colaboradores de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, mayo 2,012



Fuente: elaboración propia, mayo 2012.

Se declaró por parte del cincuenta y siete por ciento de los encuestados, que la organización no apoya el desarrollo profesional de los colaboradores, por falta de interés y oportunidades de estudio en instituciones externas a la organización, asimismo, debido a que no cuentan con planes de crecimiento enfocado a los colaboradores de la organización. También dentro de los resultados se evidenció que un cuarenta y tres por ciento, describió que logran desarrollar profesionalmente en las actividades asignadas diariamente, aunque la mayor parte de dichos colaboradores no realizan estudios a nivel superior ni de otra índole, por tanto, únicamente efectúan actividades del puesto de trabajo.

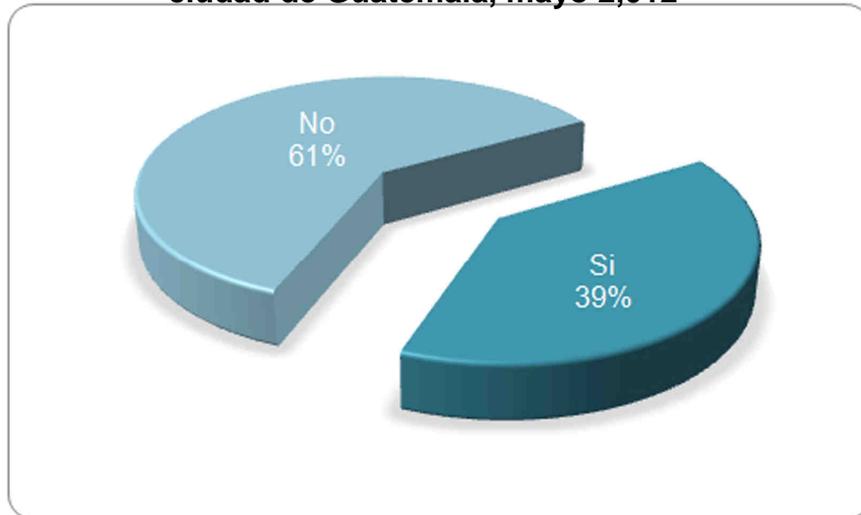
Según el Gerente de Ventas, la organización brinda desarrollo profesional al momento de integrar grupos de colaboradores que participan en capacitaciones, seminarios y cursos de actualización relacionados al puesto de trabajo, para mantener el conocimiento de los colaboradores óptimos y de esta forma realizar de mejor manera el trabajo asignado, lo cual también lo confirma el Gerente Financiero y Jefe de Importaciones, quienes mencionan que se busca mantener a los colaboradores actualizados en ciertas áreas de interés para la organización, pero se realizan eventualmente y determinados colaboradores son quienes participan, debido que no se tienen procesos formalmente establecidos de capacitación, tampoco planes de mejora o desarrollo lo que genera desconocimiento de áreas específicas a reforzar de los colaboradores.

2.6.4. Promoción a puestos de trabajo

Otorgar mayores responsabilidades a colaboradores es fundamental durante las acciones de promoción en relación con el rendimiento manifestado y la actitud de superación tanto académica como profesional por parte de los colaboradores.

GRÁFICA 10

Promoción a puestos de trabajo a los colaboradores de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, mayo 2,012



Fuente: elaboración propia, mayo 2012.

En relación con la información obtenida, el sesenta y un por ciento de los encuestados manifiestan que la organización no cuenta con programas claros de promoción de colaboradores a puestos superiores de trabajo, debido que las decisiones son tomadas por superiores inmediatos y no toman en cuenta apreciaciones de los miembros de la organización.

Por otra parte, el treinta y nueve por ciento de los encuestados declaró que la organización promociona a los colaboradores, con relación a los años de laborar, asimismo, por medio de poner a prueba a los colaboradores en distintos puestos de trabajo, para verificar la realización del mismo y cuando se requiera se hacen promociones internas de trabajo, para ocupar plazas vacantes.

Según lo manifestado por el Gerente de Ventas dentro de la organización, se observan a nivel general el desarrollo de las actividades de trabajo de los colaboradores, para posteriormente ofrecer distintas plazas de trabajo poniendo

a prueba las habilidades en el puesto requerido y de esta forma obtener la plaza cuando sea necesario según la organización.

Se conoció que la mayor parte de las promociones de trabajo son del departamento de bodega hacia el departamento de ventas, pues primero se debe de conocer los diferentes repuestos que manejan para poder ofrecer asesoramiento al cliente final.

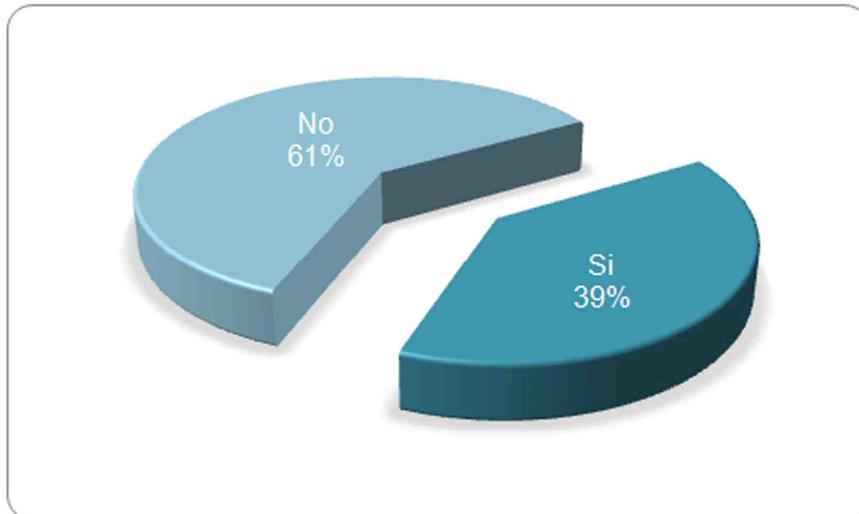
La empresa no cuenta con herramientas administrativas para el control del rendimiento de los colaboradores al igual de procesos formales para promocionar a los colaboradores, pues se basan en la observación y práctica, lo cual crea falta de iniciativa por parte de los colaboradores en mostrar la máxima capacidad que poseen, pues muchas veces no se percatan los superiores del trabajo y esfuerzo realizado. La única manera de ser promovido a un puesto de trabajo es cuando se requiera ocupar determinado puesto que sea necesario ocupar.

2.6.5. Control del rendimiento

Comprender cómo se realiza el trabajo asignado, es importante para tomar acciones correctivas o de mejora, además de contar con parámetros y criterios para evidenciar objetiva y cuantitativa, todos los rasgos importantes de los colaboradores que influyan directamente en el alcance de los objetivos y metas planteados por la organización.

GRÁFICA 11

Control del rendimiento hacia los colaboradores en la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, mayo 2,012



Fuente: elaboración propia, mayo 2012.

Con relación a la apreciación de los colaboradores, se manifiesta por parte del sesenta y un por ciento, que no existen mecanismos para evaluar el desempeño de las actividades que realizan, debido que la organización no se interesa por obtener dicha información, además por qué no valora el trabajo, ni el esfuerzo que se realiza, debido a que es considerado una tarea obligatoria, el efectuar las actividades labores, según lo expresado por los colaboradores.

Por el contrario, se evidenció que el treinta y nueve por ciento, declaró que si evalúan el rendimiento del trabajo realizado, porque al final de mes existe un reporte del trabajo realizado, toma de tiempos (únicamente para motoristas), control por medio del sistema operativo interno, asimismo, al realizar charlas informales e indicar si se hace bien o mal las actividades asignadas. A pesar de las maneras mencionadas, ninguna incluye parámetros o criterios apropiados

para brindar una adecuada evaluación de las tareas realizadas, por lo que no se cuenta con ideas claras de dicho tema.

Según lo expresado por altos mandos, la organización no cuenta con programas o sistemas de evaluación del desempeño, además no han aplicado procesos formales similares para evaluar el rendimiento de los colaboradores. Según el Gerente de Ventas se evalúan las actividades de manera informal, por medio de la observación diaria ocasional hacia los colaboradores.

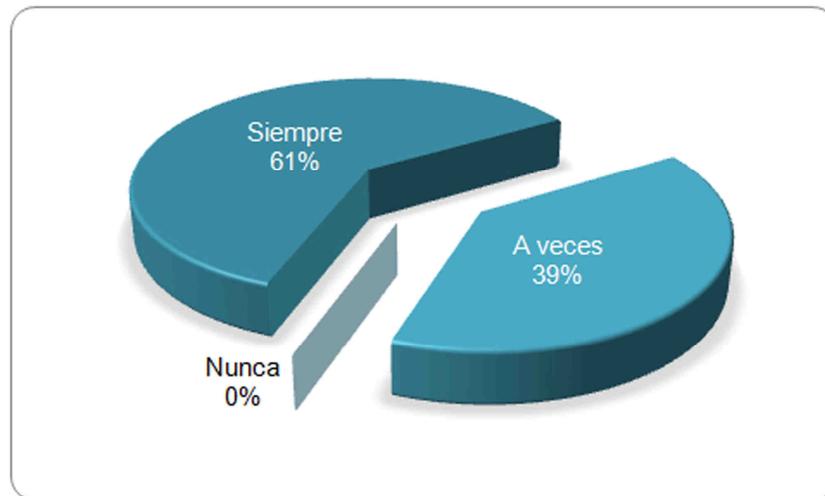
En relación con el Gerente Financiero y Jefe de importaciones, mencionan que no existen parámetros ni criterios establecidos para evaluar el desempeño de los colaboradores, a pesar de que lo consideran necesario para tomar decisiones relacionadas con el recurso humano, comentan que uno de los factores que impide realizarla es la cuantiosa inversión económica y el tiempo para planear dicha actividad. Ambos resultados obtenidos muestran la inexistencia de procesos formales de evaluación del desempeño, siendo la razón principal el recurso tiempo para invertir en el desarrollo y organización del mismo, siendo la aplicación empírica e informal, lo cual crea incertidumbre si se realiza dicha actividad formalmente.

2.6.6. Retroalimentación

Parte importante del aprendizaje, es la adquisición de experiencia del puesto de trabajo, sin embargo, cometer errores es parte inherente dentro la misma, por tanto, efectuar acciones de mejora, para ayuda a minimizar errores, y apoyar constantemente a los colaboradores es fundamental para la mejora continua dentro de la organización y de esta manera mejorar el flujo continuo de trabajo.

GRÁFICA 12

Retroalimentación dirigida a los colaboradores de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, mayo 2,012



Fuente: elaboración propia, mayo 2012.

En función de los datos obtenidos, se revela que dentro de la organización se retroalimenta a los colaboradores de manera empírica, informal aplicándose de manera verbal, lo cual según el sesenta y un por ciento, indican que se efectúan regaños, observaciones y llamados de atención verbal, cuando se cometen errores laborales; asimismo, un treinta y nueve por ciento concuerda que se hace el llamado de atención correspondiente de manera ocasional o cuando sea necesario, según el superior inmediato, en donde se indica que se ha hecho inadecuadamente por medio de una charla directa, sin involucrar planes de desarrollo o de mejora, siendo informales y poco objetivos.

Según lo expresado por altos mandos, siempre existen errores debido a cambios en procesos internos o negligencia de colaboradores, pero se intenta, efectuar llamados de atención informales y posteriormente de no corregirse se emiten sanciones documentadas, cuando persisten los errores por negligencia de parte

del colaborador, se debita un porcentaje del salario devengado para cubrir las pérdidas generadas por errores cometidos.

De igual manera, no se tienen contemplados porcentajes estimados de impacto financiero que representa para la organización los errores cometidos, debido a no contar con parámetros en donde se evidencien cuantitativamente dichos errores, se considera que el impacto sea mínimo pues no influye en las utilidades generales, según lo expresado por el Gerente de Ventas.

Evidenciando la carencia de acciones formales, por errores cometidos se ocasiona informalidad, generando confusión, debido a que un llamado de atención o regaño, no proporcionan acciones correctivas integrales para las mejoras constantes en las debilidades de los colaboradores, por tanto, influye en la repetición de los mismos.

2.6.7. Indicadores organizaciones

Es importante que toda organización cuantifique todas las actividades que realice para tomar decisiones oportunas que incidan proporcionalmente en el logro de objetivos y metas; por tanto, para conocer dichas características, se efectuó diversas entrevistas dirigidas hacia altos mandos, para conocer el monitoreo o reportes para controlar las actividades internas, conociendo las siguientes:

Indicadores financieros: Son todos aquellos relacionados directamente con el control económico de la organización; según la información proporcionada por el Gerente Financiero, se manejan indicadores de rentabilidad, en donde se muestra el alcance de las expectativas financieras por parte de la junta directiva, la cual se encuentra apoyada del sistema informático que poseen, para una facilidad de interpretación del mismo; Asimismo, se utilizan indicadores de punto

de equilibrio, apoyado de datos de compras y facturación para efectuarlo. Existe monitoreo de pago en compras al crédito y gestiones de pago a proveedores.

Destacando que la parte financiera, es de las áreas de mayor cautela porque la parte económica repercute proporcionalmente en la rentabilidad organizacional, por tanto, se efectúan periódicamente para mayor control en comparación con los otros indicadores que posee.

Indicadores comerciales: En relación a indicadores de ventas, según el Gerente de dicho departamento, se establecen metas hacia los vendedores las cuales deben de lograr para obtener compensaciones variables, además, cuentan con estadísticas, pronósticos de ventas, tiempos de entrega dirigido únicamente a motoristas repartidores, resaltando que no manejan indicadores de satisfacción del cliente, procesos internos de vendedores, estimando dicho indicador por medio de la observación.

Resaltando que los indicadores comerciales no se efectúan periódicamente, aplicándose únicamente cuando hay tomas de decisiones o establecimiento de estrategias comerciales en donde se respaldan dichos temas.

Indicadores de procesos: Estos índices se encuentran encaminados al pre-establecimientos de tiempos de actividades que realizan los colaboradores, según el Jefe de Importaciones, no se cuentan con ninguna estandarización de los procesos administrativos dentro de la misma, asimismo, no se cuentan con indicadores de alcances de objetivos y metas por departamentos, con excepción del departamento de ventas, por tanto, se basan únicamente en estimaciones basadas en la percepción del superior inmediato por medio de comportamientos y actitudes de los colaboradores en sus diferentes puestos de trabajo.

En correlación a indicadores de cadena de suministro o disponibilidad de producto en almacén, no se poseen, efectuando requisiciones de compras empíricas basadas en la experiencia de trabajo. Como se puede observar dentro de la organización no existen indicadores cuantitativos que midan el rendimiento de los colaboradores, siendo exclusivamente enfocados a la parte financiera y comercial, las cuales no se realizan eventualmente en función de los requerimientos o necesidades de la organización, por tanto, se desconoce numéricamente actividades internas de la organización, a excepción de la parte financiera.

Indicadores de formación: los indicadores de crecimiento y aprendizaje, están regidos internamente por observación, además, de monitoreo informal, el cual no brinda parámetros para conocer adecuadamente las características de la infraestructura del capital humano, sistemas y procedimientos internos. A nivel operativo, existen charlas directas para informar, adquisiciones de nuevos productos para ofrecer a los clientes o datos relacionados con el mismo dirigido hacia el departamento ventas bodega e importaciones, sin embargo, no aplica para el departamento financiero o administrativo.

En concordancia se manifestó que las capacitaciones, seminarios, talleres, están en función de acciones de las necesidades del mercado y su formación está dirigida hacia altos mandos, sin tomar en consideración a personal operativo. En relación a la información, se trasladada de superiores a subalternos y es específicamente en cambio de productos y actividades, la cual se realiza informalmente.

A nivel general se conoció, la inexistencia de parámetros o indicadores que monitoreen constantemente del crecimiento o aprendizaje de los colaboradores, para poder ofrecer un mejor servicio y que mejore adecuadamente los procesos

internos de la organización para apoyar directamente con el alcance de las metas y los objetivos planteados.

2.7. Análisis y discusión de resultados

Por medio de la investigación de campo realizada, se determinó la situación actual en función de conocer la aplicación de la evaluación del desempeño dirigida a los colaboradores, por tanto, se comprobó que la organización no cuenta con herramientas para aplicarlo, realizando únicamente acciones verbales informales, empíricas y ocasionales, que impiden ofrecer adecuada retroalimentación y medidas de mejora, acordes a los colaboradores.

Es importante mencionar que para verificar el cumplimiento adecuado de las funciones asignadas, se basan simplemente en la supervisión ejercida por el jefe inmediato; con relación a errores cometidos y faltas a las responsabilidades delegadas, se comprobó que hasta cometer el error o cuando se considere necesario, se toman medidas pertinentes, asimismo, los colaboradores relacionan el tema con llamados de atención, regaños u otras acciones ejercidas por parte de altos mandos, sin embargo, ningún método utilizado es objetivo y carece de fundamentos metodológicos para accionar correctamente ante las situaciones suscitadas.

En concordancia con los errores que se manifiestan mayormente dentro de la organización, se encuentran estrechamente relacionado con los cambios internos en las operaciones, debido a que no se asimila inmediatamente los cambios por parte de los colaboradores, ya que la mayor parte de los integrantes se encuentran acostumbrados a realizar los trabajos en determinada manera, además, no existe cultura al cambio, otro de los errores que se manifiesta es por negligencia de los colaboradores para realizar el trabajo designado y establecido verbalmente lo que provoca incidencias en la satisfacción del cliente final. El

impacto financiero que genera, no se encuentra cuantificado según la organización debido a la carencia de indicadores relacionados al mismo, sin embargo, dicho impacto lo manejan contablemente por medio del método de reversión, la cual se aplica por medio del sistema informático que poseen.

Según lo expresado por altos mandos, la organización no efectúa retroalimentaciones formales a los colaboradores, debido a la carencia de herramientas para realizarlo, realizando acciones correctivas de manera verbal informal y cuando el colaborador no coopera en cambiar la actitud de trabajo, se procede a realizar acciones por escrito. Es de resaltar que la organización no ofrece planes de mejora para los colaboradores, asimismo, de programas que apoyen el desarrollo profesional y fortalezcan el recurso humano interno, para beneficio de la misma. Según lo manifestado por los colaboradores, únicamente el departamento de ventas obtiene ingresos mayores por ventas y existe poca estimulación verbal del superior inmediato debido a que no es frecuente.

Por medio de la observación directa la organización conoce las capacidades de los colaboradores, además, de estar al tanto de los estudios académicos que poseen y realizan, lo cual incide en ofrecer promociones a puestos de trabajo, los cuales se manifiestan mayormente del traslado del departamento de bodega hacia ventas, pero de ser tomados en cuenta los colaboradores deben de contar con varios años de experiencia dentro de la organización, limitando oportunidades a colaboradores con pocos años de experiencia, debido a la falta de conocimiento que genera no contar con parámetros y criterios para conocer las capacidades de los colaboradores.

Dentro de los documentos administrativos que establezcan la descripción de los diferentes puestos de trabajo, se verificó que la organización cuenta con un manual de organización desactualizado, el cual no se encuentra autorizado y aprobado para la utilización; teniendo acceso a dicho documento únicamente el Gerente General y Ventas, generando desconocimiento general por parte de los

colaboradores, de dicha información. La descripción de puestos de trabajo se transmite actualmente por parte del superior inmediato hacia los colaboradores, de manera verbal e informal, comprendiendo la totalidad de las funciones por medio de la práctica diaria asignada. Además, se comprobó que no existen indicadores objetivos que midan cuantitativamente el rendimiento de los colaboradores, resaltando que se priorizan dichos indicadores, hacia el departamento financiero en donde se efectúan periódicamente, y en el departamento de ventas, se encuentran en función de las necesidades requeridas por la organización. Por tanto, la organización no cuenta con criterios e indicadores pertinentes para evaluar el desempeño en función de las atribuciones asignadas, por los colaboradores.

En consecuencia, de los resultados mostrados en el presente diagnóstico, se recomienda implementar un sistema de evaluación del desempeño para el personal de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, la cual se encuentra contenida en el próximo capítulo, en donde se detallará a profundidad, las diferentes fases que integran el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño, para garantizar la óptima ejecución del mismo e impedir inconvenientes antes, durante y después de la evaluación.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1. Presentación

Luego de conocer la situación actual de la organización y evidenciar, por medio del trabajo de campo, la problemática existente, relacionada a mecanismos de control cuantitativos, que muestren el desempeño real, confiable y de carácter formal dirigido a los colaboradores; se propone implementar de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de la empresa objeto de análisis.

Como parte de la mejora continua dentro de la organización y desarrollar el potencial humano, es importante monitorear de manera cuantitativa, el rendimiento o desempeño, de los colaboradores, para hacer más eficientes y eficaces los procesos dentro de la empresa, y de este forma, alcanzar los objetivos propuestos, asimismo, fortalecer a manera interna la organización, con el fin de establecer una ventaja competitiva dentro del mercado de repuestos automotrices.

El presente capítulo abordará con más profundidad la aplicación del sistema de evaluación del desempeño para el personal, dentro de la organización, por tanto, para comprenderla, se ha organizado una serie de fases lógicas secuenciales que forman parte integral para la correcta aplicación de la propuesta, además de proporcionar herramientas para la evaluación, también se conforma de formatos auxiliares en la aplicación del sistema.

3.1.1. Propósito

La razón fundamental de implementar un sistema de evaluación del desempeño destinado al análisis del rendimiento del personal de la empresa objeto de análisis, es para aprovechar el potencial del recurso humano, por medio de una herramienta que facilite información real, confiable y cuantitativa, en relación con el desempeño de los colaboradores para brindar retroalimentación efectiva, enfocada hacia el correcto alcance de los objetivos trazados, asimismo, tomar las mejores decisiones relacionadas con el recurso humano, de manera objetiva.

3.1.2. Objetivos

Para la correcta aplicación del sistema, es necesario implantar lineamientos, que dirijan apropiadamente la propuesta a resultados esperados, por tanto, a continuación se detallan los objetivos que se buscan alcanzar:

3.1.2.1. General

- Proporcionar un sistema de evaluación del desempeño capaz de orientar la adecuada aplicación del mismo, fortaleciendo el desarrollo de colaboradores y brindando competitividad a la organización.

3.1.2.2. Específicos

- Brindar lineamientos para la correcta aplicación del sistema en sus diferentes fases.
- Proporcionar elementos metodológicos necesarios para aplicar el sistema de evaluación del desempeño.

- Establecer un método de evaluación del desempeño, que se acople a las necesidades de la organización para ejecutarlo de la mejor manera.
- Crear una herramienta objetiva de valoración y apreciación cuantitativa, que ayude a conocer el desempeño real y objetivo de los colaboradores.
- Establecer parámetros objetivos para evaluar el desempeño.
- Impulsar el desarrollo del personal por medio de retroalimentación efectiva.
- Incentivar el desempeño de los colaboradores, en función de los resultados alcanzados.

3.2. Sistema de evaluación del desempeño

Estimando la importancia de implementar la evaluación del desempeño, es necesario adaptarlo a la organización para que brinde los beneficios esperados, por tanto, en función de la investigación efectuada en los capítulos previos, se ha desarrollado un sistema de evaluación, compuesto de cuatro fases, las cuales contienen elementos que buscan guiar la realización óptima de la evaluación, con el fin de facilitar su implementación dentro de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices.

Es importante mencionar que dichas fases son un compendio realizado de diferentes metodologías de los principales autores que abordan el tema, con el fin de organizarlo apropiadamente, con el objetivo de ordenar los temas que integran el sistema y facilitar la secuencia de actividades a efectuarse.

A continuación se presenta la estructura que muestra las fases que componen el sistema de evaluación del desempeño propuesto, que se desarrollará a lo largo del presente capítulo:

GRÁFICA 13

Fases del sistema de evaluación del desempeño para la implementación en una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013.



Fuente: elaboración propia, 2013, con base a: Decenzo, D. y Robbins, S. / Rodríguez, J. / Sastre, M. y Aguilar E. / Wayne, R. y Robert, M. / Werther, W. y Keith, D.

Con relación a las fases del sistema, que forman parte del desarrollo de la aplicación e implementación de la evaluación del desempeño, a continuación se detallan las actividades, responsables, tiempos estimados, inversión requerida (presupuesto), y todo lo relacionado con la aplicación de la evaluación las cuales están plasmadas dentro de la consecución y desarrollo de las fases, además, se identifican los temas específicos para brindar una idea objetiva y veraz de las partes que contienen el sistema:

3.2.1. Fase de planificación

Primera fase que integra el sistema de evaluación del desempeño, debido que es la base principal que guía la realización exitosa de todo el sistema; dicha fase busca tomar decisiones apropiadas para minimizar riesgos generados durante la aplicación de las fases subsecuentes. Para conocer las acciones a tomar, con relación a implementar el sistema de evaluación del desempeño, es importante detallar cómo se realizarán las actividades, por tanto, se incluye los alcances esperados de aplicación, políticas que regirán el sistema, también es importante designar los responsables; el procedimiento y por último la calendarización de actividades previstas, con el fin de proyectar adecuadamente las actividades.

GRÁFICA 14

Fase de planificación para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: elaboración propia, 2013, con base a: Decenzo, D. y Robbins, S. / Rodríguez, J. / Sastre, M. y Aguilar E. / Wayne, R. y Robert, M. / Werther, W. y Keith, D.

3.2.1.1. Alcances

Los alcances esperados, al aplicar el sistema de evaluación del desempeño en la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices analizada, serán los siguientes:

- Impulsar competitividad organizacional en el mercado de repuestos automotrices.
- Proveer un mecanismo de control cuantitativo de valoración del rendimiento de los colaboradores que forman parte de la organización
- Mejorar el flujo continuo de procesos internos de trabajo.
- Lograr eficiencia en actividades asignadas de los puestos de trabajo.
- Identificar fortalezas y debilidades, de los miembros de la organización.
- Impulsar y promover al desarrollo profesional interno de los colaboradores.
- Detectar necesidades de reforzamiento a colaboradores que lo requieran.
- Establecer lineamientos adecuados para retroalimentar eficazmente.

3.2.1.2. Políticas

Seguidamente se encuentran los lineamientos que presiden y rigen la aplicación del sistema de evaluación del desempeño:

- Toda información obtenida, es de carácter confidencial, por tanto, está prohibida su divulgación y reproducción, parcial o total por cualquier medio físico o electrónico.
- El registro de resultados debe ser permanentemente, con firma adjunta del evaluado y evaluador.
- Todos los colaboradores son evaluados sin desigualdad, luego de prestar un año de servicios a la organización.

- Todas aquellas personas involucradas en el desarrollo del sistema, son responsables de la objetividad de los resultados.
- Todo el personal está comprometido a cumplir el plan de mejora asignado.
- La implementación del sistema de evaluación del desempeño, no asume rubro económico a las partes involucradas.

3.2.1.3. Responsables

Son colaboradores comprometidos y enfocados al desarrollo adecuado del sistema de evaluación del desempeño, además, de garantizar que las diversas actividades de implementación se efectúen pertinentemente. A fin de lograr un óptimo desarrollo general y específico, posteriormente se detallan los responsables directos, para el desarrollo del sistema de evaluación en la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices analizada en relación con las características esenciales de los mismos:

a) Responsables de evaluación del desempeño

Son los gerentes y jefes, que tienen a cargo colaboradores, están ligados directamente a la ejecución y retroalimentación de la evaluación del desempeño, son principalmente encargados de la valoración cuantitativa hacia los diferentes colaboradores subalternos, además, se encargan de recomendar mejoras ante los resultados obtenidos, indicando acciones a tomar en función de los mismos.

Asumen un papel relevante e importante dentro del sistema, ya que son encargados principales, de establecer indicadores de organizacionales, por tanto, la objetividad y profesionalismo en la ejecución de la evaluación es trascendental para los resultados a obtener. Es de mencionar que son encargados de guiar a los colaboradores, resolver inquietudes y apoyarlos adecuadamente en la realización de las acciones de mejora.

b) Comité del sistema de evaluación del desempeño

Para coordinar la complejidad del sistema de evaluación del desempeño en la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices analizada, es importante contar con colaboradores responsables y competentes para tomar correctas decisiones, que guíen la realización exitosa del sistema. Por tanto, en función de la investigación de campo efectuada, es necesario un comité, el cual posea la capacidad de realizar las diversas actividades que conforman el sistema de evaluación del desempeño, desde el principio hasta la culminación del mismo, para garantizar, que todas las fases sean completadas oportunamente.

A continuación se proporcionan las bases administrativas necesarias para la creación del comité del sistema de evaluación del desempeño, para que el funcionamiento sea apropiado y de esta manera, evitar contratiempos o inconvenientes previos a la aplicación:

- **Misión**

Somos el comité responsable de aplicar correctamente todas las fases relacionadas con el sistema de evaluación del desempeño, para lograr el correcto desarrollo, tanto en la aplicación como el desarrollo del capital humano y de la organización.

- **Visión**

Ser un comité permanente, que logre excelencia y competitividad a la organización, por medio de la aplicación de mecanismos de control cuantitativos, que proyecten mejoras relacionadas al recurso humano, en función al desempeño manifestado.

- **Valores**

Responsabilidad: El compromiso de realizar las actividades asumidas de la mejor manera posible.

Honestidad: La manera de actuar profesionalmente, respetando a los demás, sin influir en los resultados.

Integridad: El cumplir con rectitud y, de manera, correcta con las actividades asumidas.

- **Objetivos**

Se muestran los objetivos que guían la realización de las actividades del comité del sistema de evaluación del desempeño.

- **Objetivo general**

Desarrollar las diferentes fases que conforman el sistema de evaluación del desempeño, para lograr una óptima aplicación en cada una de ellas.

- **Objetivos específicos**

Impulsar las diferentes fases del sistema de evaluación del desempeño.

Apoyar constantemente a los participantes de la evaluación del desempeño.

Coordinar cada fase, que integra el sistema de evaluación del desempeño.

Actualizar todo lo relacionado con el sistema de evaluación del desempeño.

Informar constantemente las actividades a los participantes.

- **Logotipo**

El comité del sistema de evaluación del desempeño, se identifica por medio de una imagen representativa, la cual brinda presencia y profesionalismo en las actividades que realiza dentro de la organización, siendo una forma de fácil identificación visual, por tanto, se muestra a continuación:

GRÁFICA 15

Logotipo del comité del sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: elaboración propia, 2013.

Considerando la importancia del logotipo, seguidamente se muestran las características y descripciones del mismo:

CUADRO 04

Descripción del logotipo del comité del sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

Concepto	Descripción	Concepto	Descripción
Comité del Sistema de Evaluación del Desempeño	Tipo de letra: Se utiliza letra VERDANA, de color azul. (R:8 G:74 B:239 # 084AEF) igual al círculo.		Fecha circular: Significa el ciclo del sistema en función de las diferentes fases que la conforman.
	Círculo al fondo: Representa la flexibilidad y perceptibilidad a cambios estructurales, color azul (éxito, lealtad, autoridad, confianza)		Cheque al centro: Se considera al cumplimiento exitoso de la aplicación del sistema, color blanco (honestidad, entrega)

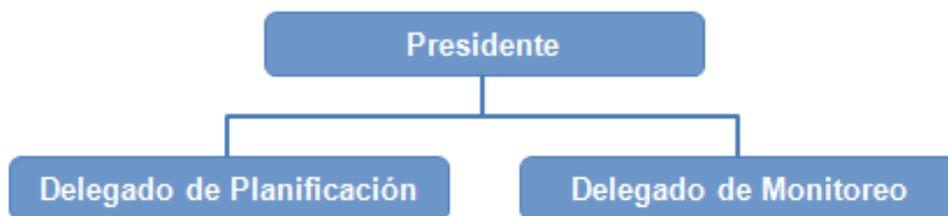
Fuente: elaboración propia, 2013.

- **Estructura**

Es necesario que el comité encargado del sistema de la evaluación del desempeño, conozca completamente todas las funciones a realizar, debido que en relación con las mismas, influirá el desenvolvimiento futuro de los integrantes del comité. Considerando que el comité, centraliza principalmente el desarrollo del sistema, sin tomar en consideración la aplicación y retroalimentación de los colaboradores, es necesario describir las funciones que poseerán cada uno de los integrantes para reconocer responsabilidades y compromisos asumidos, al momento de adherirse al mismo.

Se muestra el organigrama específico, para identificar la estructura orgánica del comité, con el fin de brindar identificación jerárquica y línea de mando dentro del comité. Es de importancia mencionar que dicho comité será administrado por el Gerente General en cooperación con el Gerente Financiero y Jefe de Importaciones:

GRÁFICA 16
Estructura del comité del sistema de evaluación del desempeño
para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices,
ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: elaboración propia, 2013.

- **Atribuciones de los integrantes**

Presidente (Gerente General):

1. Administra el comité del sistema de evaluación del desempeño.
2. Coordina y preside reuniones del comité.
3. Autoriza inversiones, indicadores, factores y criterios a evaluar.
4. Responsable directo de las actividades de la fase de diseño.

Delegado de planificación (Gerente Financiero):

1. Asesora financieramente y en actualización del sistema.
2. Establece presupuesto para la aplicación del sistema.
3. Coordina y prevé actividades para implementar el sistema.
4. Responsable directo de las actividades de la fase de planificación.

Delegado de monitoreo (Jefe de Importaciones):

1. Presenta propuestas de mejoras al sistema de evaluación.
2. Aprueba planes de mejora y seguimiento al mismo.
3. Establece lineamientos para la aplicación del sistema de evaluación.
4. Responsable directo de la fase de monitoreo.
5. Asesora durante la fase de ejecución a responsables.

3.2.1.4. Proceso del sistema de evaluación del desempeño

Describir dentro de la fase de planificación la constitución general de procedimientos que se deben de realizar, sirve para desarrollar adecuadamente, las diversas actividades a efectuar y evitar complicaciones que influyan en los resultados finales, o que obstaculicen la óptima realización de cada fase que conforma el sistema de evaluación del desempeño.

Con relación a lo mencionado anteriormente, se detallan las actividades a realizar, en conjunto con el respectivo flujograma general, en donde se evidencian los pasos secuenciales necesarios para la realización del sistema, asimismo, por medio del flujograma, se brinda una visión gráfica y simplificada de los diferentes procesos, para una mejor asimilación del mismo.

Las actividades están ordenadas de manera descendente con relación a las primeras actividades a realizar hasta las últimas, para garantizar la adecuada implementación de todo el sistema.

1. El comité, establece las bases del sistema de evaluación del desempeño.
2. El comité, formula estrategias para concientizar y establecer el cronograma de actividades para el sistema de evaluación del desempeño.
3. Traslada la información a Gerentes y Jefes de la organización.
4. Los Gerentes y Jefes, verifican si está correcta la información proporcionada.
5. Los Gerentes y Jefes, revisan la información para trasladarlo al Gerente General.
6. El Gerente General, revisa el sistema de evaluación del desempeño.
7. El Gerente General, aprueba la realización del sistema de evaluación del desempeño.
8. El comité, aplica las estrategias planteadas para concientizar a los colaboradores.

9. El comité, resuelve inquietudes del personal, para proseguir con el sistema de evaluación del desempeño.
10. Los colaboradores, comprenden la necesidad de aplicar la evaluación del desempeño.
11. Los colaboradores, están de acuerdo en la realización de la evaluación.
12. El comité, propone diseño para la evaluación del desempeño a Gerentes y Jefes.
13. El comité, traslada la propuesta a Gerentes y Jefes, para que sea analizada detalladamente.
14. Los Gerentes y Jefes, verifican la información del diseño para su autorización de ejecución.
15. Los Gerentes y Jefes, ejecutan la evaluación del desempeño a los diferentes colaboradores.
16. Los colaboradores, son notificados por los Gerentes o Jefes, responsables, de la realización de la evaluación.
17. Los colaboradores, muestran las inquietudes a Gerentes o Jefes.
18. Los Gerentes y Jefes, verifican que esté correcta la información proporcionada por los colaboradores.
19. Los Gerentes y Jefes, trasladan la información recabada al comité del sistema de evaluación del desempeño.
20. El comité, realiza registro y análisis de datos proporcionados.
21. El comité, informa de los resultados obtenidos a los Gerentes y Jefes encargados de la evaluación.
22. Los Gerentes y Jefes, realizan entrevistas de retroalimentación en función de los resultados obtenidos en la evaluación efectuada.
23. Los Gerentes y Jefes, proporcionan planes de mejora, a los evaluados que se encuentren por debajo del promedio esperado, en la evaluación.
24. Los colaboradores, se comprometen a efectuar el plan de mejora proporcionado, en el tiempo estipulado.
25. Los colaboradores, aprueban el plan de mejora proporcionado.

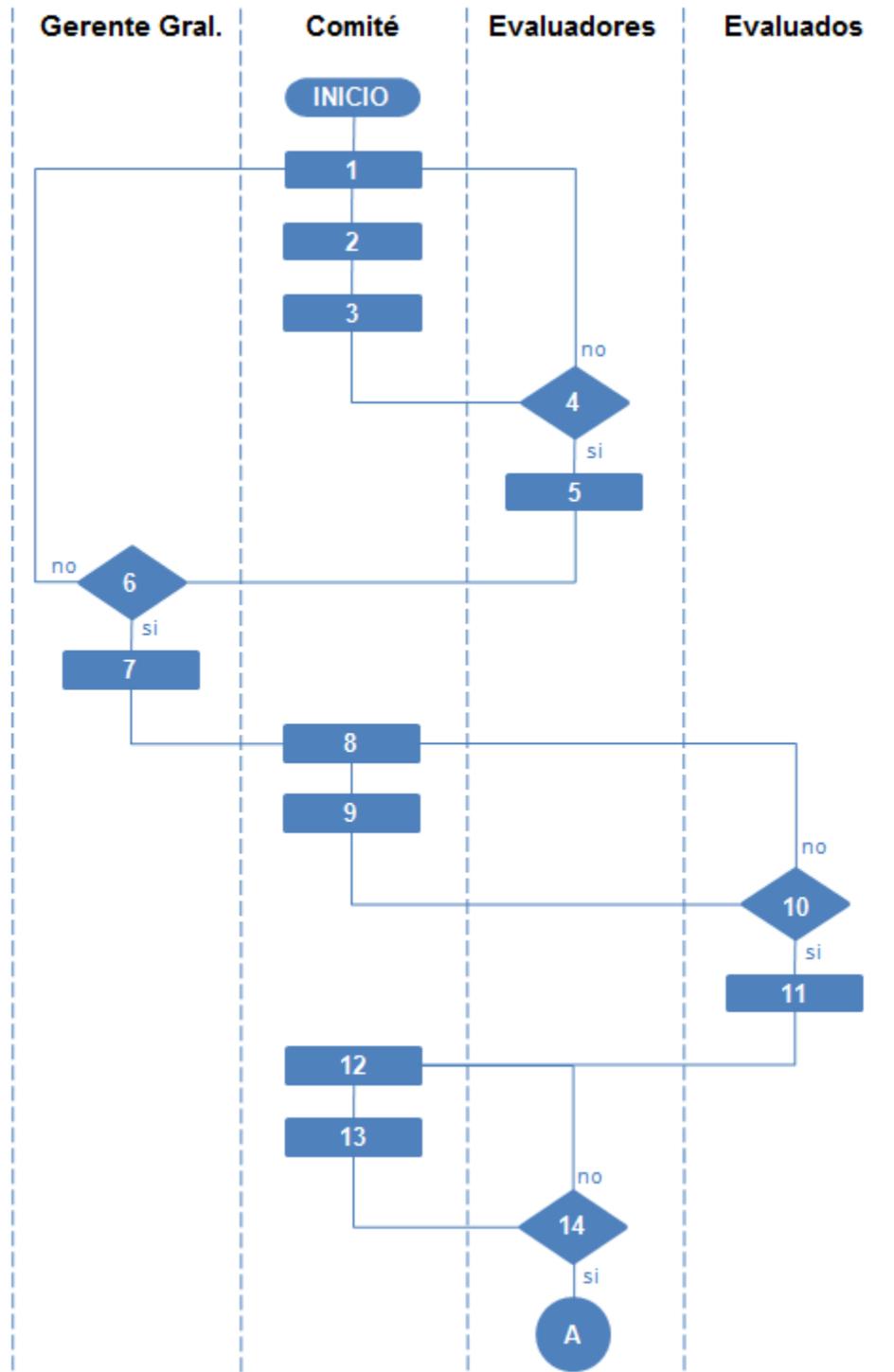
26. El comité, brinda seguimiento al plan de mejora de cada colaborador, para guiarlos en cualquier inconveniente que surja posteriormente.
27. El comité, verifica el cumplimiento correcto al plan de mejora por parte de los colaboradores.
28. El comité, traslada información de colaboradores, que no cumplan con el plan de mejora correspondiente a los respectivos Gerentes o Jefes encargados.
29. Los Gerentes y Jefes, realizan llamados de atención a los colaboradores que lo requieran.
30. Los colaboradores, aceptan el llamado de atención para tomar acciones correctivas.
31. Los colaboradores, se comprometen a efectuar las acciones necesarias en sus respectivos planes de mejora.
32. El comité, elabora un informe de cumplimiento a los respectivos Gerentes y Jefes, que sirva de guía para toma de decisiones internas de trabajo.
33. El comité, envía el informe de cumplimiento a Gerentes y Jefes responsables de la evaluación.
34. Los Gerentes y Jefes, verifican la información proporcionada por el comité, para tomar decisiones del capital humano a su cargo.
35. El comité, aprueba los resultados, para archivarlos dentro del expediente personal de cada colaborador.
36. El comité, efectúa actualización del sistema para evitar su obsolescencia futura.
37. El comité, traslada boleta de verificación de evaluación a los colaboradores, para verificar su punto de vista con relación a la evaluación.
38. Los colaboradores, completan la boleta proporcionada.
39. Los colaboradores, trasladan la boleta completa al comité encargado.
40. El comité, recibe la información proporcionada por los colaboradores.
41. El comité, pide realización de informe de evaluación a los Gerentes y Jefes, encargados, para verificar su punto de vista con relación a la evaluación.
42. Los Gerentes y Jefes, completan el informe requerido.

43. Los Gerentes y Jefes, trasladan el informe al comité encargado.
44. El comité, recibe la información proporcionada para tabularla y analizarla para comprender áreas débiles detectadas por los participantes de la evaluación.
45. El comité, realiza cambios estructurales en el diseño aplicado para evitar la desactualización, para futura aplicación en la organización.
46. El Gerente General, realiza junta informativa sobre el sistema efectuado, para verificar la eficacia de la implementación.

A continuación, se presenta el detalle visual de las actividades presentadas anteriormente, por medio de un diagrama de flujo o flujograma, en donde se muestran las actividades y las decisiones inmersas en relación a cada participante, con el fin de identificar el flujo de actividades previstas.

GRÁFICA 17

Flujograma general, para implementar un sistema de evaluación del desempeño en una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



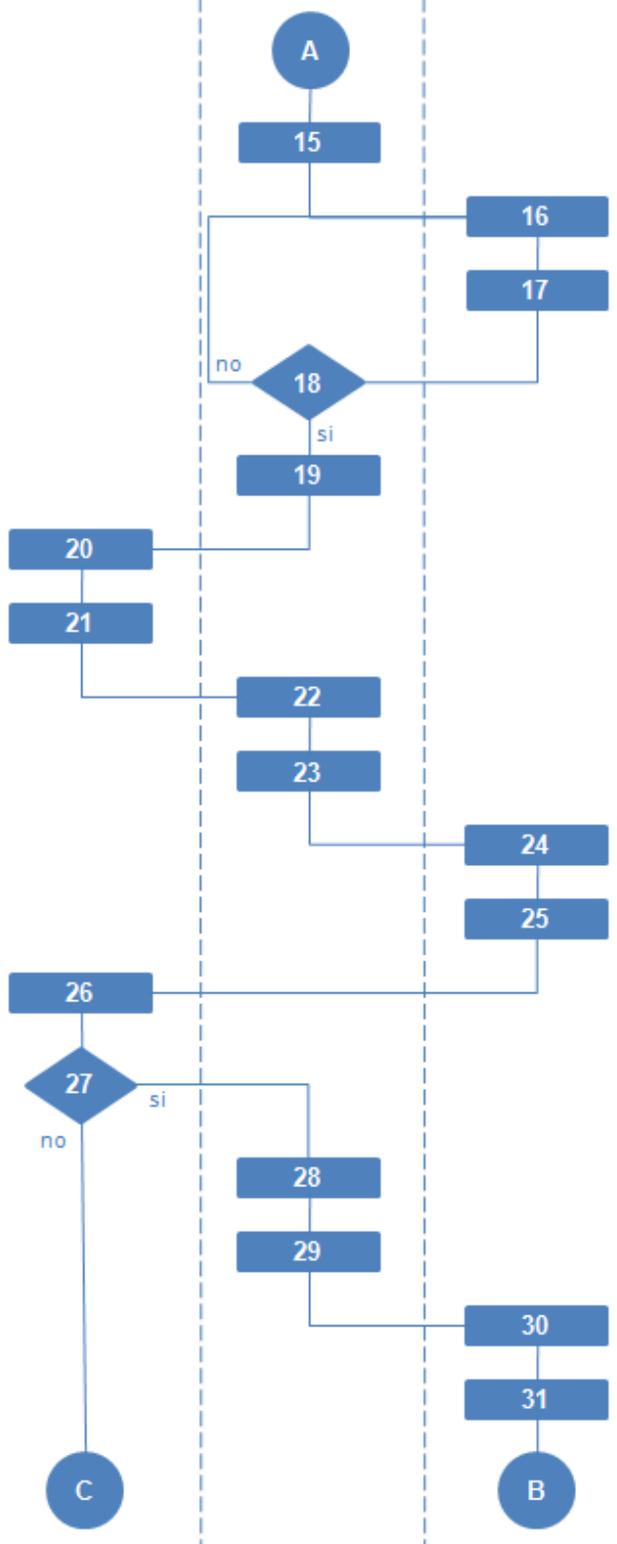
Continúa en la siguiente página.

Gerente Gral.

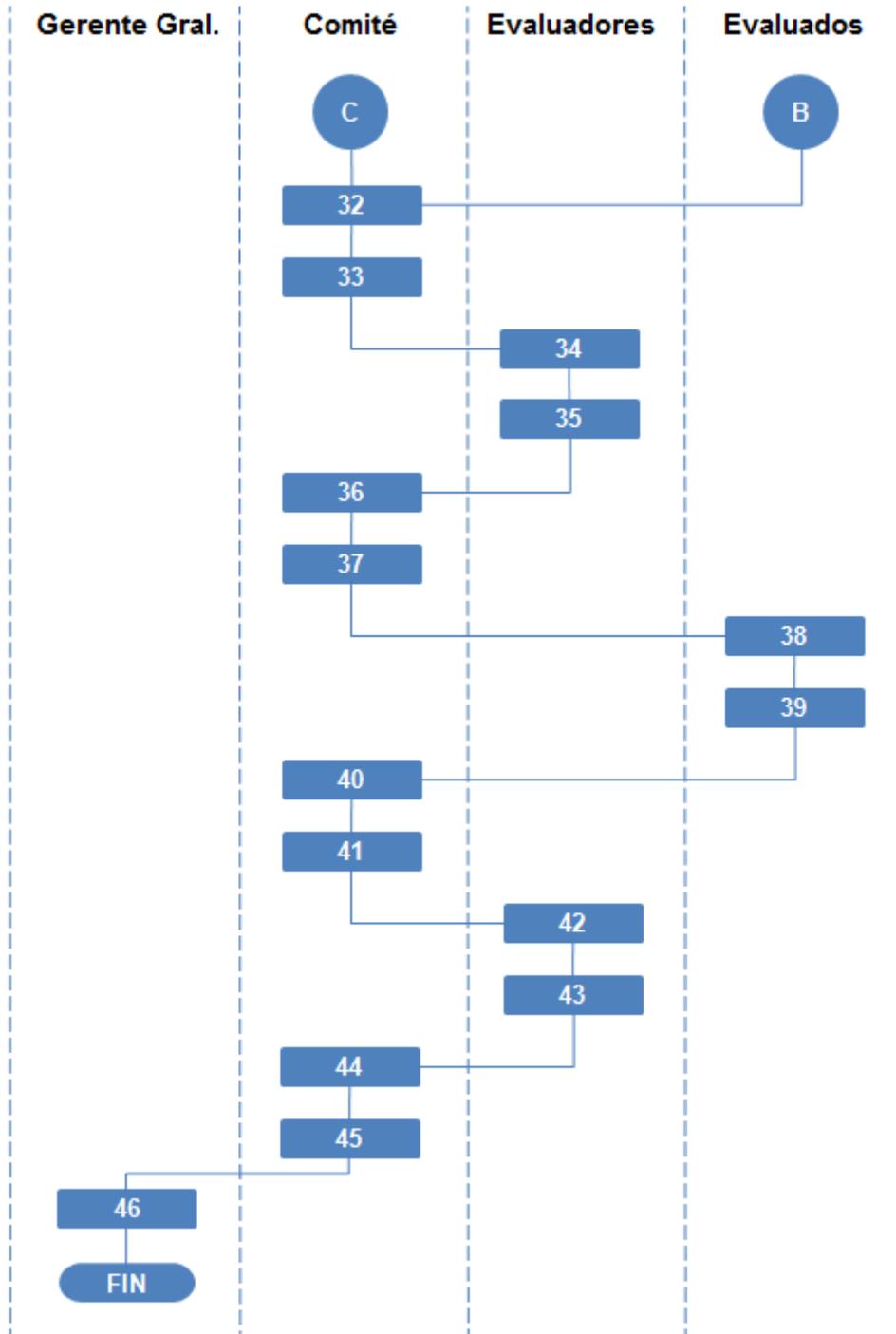
Comité

Evaluadores

Evaluados



Continúa en la siguiente página.



Fuente: elaboración propia, 2013.

3.2.1.5. Calendarización

Para comprender mejor las actividades previas a implementar el sistema de evaluación del desempeño, es necesario estimar el recurso tiempo necesario, pues influye en la implementación de las diferentes fases que conforman el sistema de evaluación del desempeño. El período cronológico para efectuar la evaluación del desempeño se designa al finalizar el primer semestre del año, comprendiendo el mes de mayo, aunque queda a discreción de la organización efectuar la evaluación de manera mensual luego de lograr un aprendizaje sustancial de la aplicación del mismo y de esta manera contar con un mejor control cuantitativo del rendimiento dentro de la organización, en las áreas que consideren pertinentes.

Seguidamente se muestra el diagrama de Gantt o cronograma de actividades para efectuar las diferentes fases, que integran el sistema de evaluación del desempeño, dentro de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, se incluyen la fechas por semanas con relación a las fases, en conjunto con una breve descripción y meta establecida, identificando dos puntos de supervisión estableciendo el primero, al finalizar la segunda semana del mes de abril, el segundo al finalizar la tercera semana de julio, para controlar adecuadamente el desarrollo óptimo de las actividades.

3.2.1.6. Concientización

Estimular el interés y la conciencia en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, y mostrar las ventajas que aporta tanto a colaboradores como a la organización en general, se realiza por medio de estrategias capaces de obtener la confianza y aceptación de la cultura de evaluación del desempeño, a través de minimizar la incertidumbre de la aplicación y efectividad, al facilitar información relacionada de la evaluación para la comprensión adecuada de las partes involucradas. Se debe realizar previo a la ejecución de la evaluación y obtener resultados deseados.

Para asimilar los beneficios de la aplicación, se debe realizar por medio de tres formas diferentes, que influirán en la percepción de los colaboradores y, de esta manera, evitar conflictos o problemas que lleguen a suscitarse ante la implementación del sistema de evaluación:

- **Reunión programada:** Es importante realizar una reunión general previo a la aplicación de la evaluación, donde se exponga todo lo relacionado a la ejecución y monitoreo, asimismo, resolver inquietudes respecto del sistema de evaluación para que sea aceptado correctamente por los colaboradores y estimular el desarrollo de una cultura de evaluación.
- **Promoción:** Dar a conocer la evaluación a los colaboradores, para incitar a mejorar sus labores, asimismo, establecer las bases de una cultura de evaluación dentro de la organización. Para que tenga efecto se ha desarrollado dos afiches los cuales promueven la aplicación de la evaluación, además, se debe difundir verbalmente por parte de los superiores inmediatos para impulsar la aplicación del mismo.

- **Documento de apoyo:** Proporcionar a los colaboradores un trifoliar informativo, que sirvan de consulta, ante cualquier inquietud, con el objetivo de brindar documentación que muestre las diferentes parte de la evaluación la cual sirva de referencia en cualquier momento y lugar.

Con relación a la correcta consecución de concientizar, se presentan los diferentes modelos de documentos propuestos, para implementarlos durante dicha actividad y, de esta manera, utilizarlos por la organización. A continuación se presenta la descripción técnica de diseños para la concientización, seguidamente se presentan los modelos sugeridos para su publicación y reproducción.

CUADRO 06
Descripción de diseños para concientizar durante la
implementación del sistema de evaluación del desempeño para una
empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices,
ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	
	Trifoliar	Afiche
Tamaño largo	11 pulgadas	18 pulgadas
Tamaño ancho	8.5 pulgadas	11 pulgadas
Programa:	Adobe Photoshop CS5	Adobe Photoshop CS5
Extensión archivo	*.psd	*.psd
principales colores:	R:79, G:129, B:189 #4F81BD R:51, G:85, B:162 #3355A2	Full color RGB R:51, G:85, B:162 #3355A2
Tipo de letra:	Impact, Arial y Verdana	Impact y Verdana
Tipo de papel:	Couché	Opalina
Costo unitario:	Q. 10.00	Q. 25.00

Fuente: elaboración propia, 2013.

FORMATO 01

Trifoliar parte externa, para concientizar un sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

PRESENTACIÓN

Nuestra organización comprende los retos del mercado actual y conoce que nuestro capital más importante son nuestros trabajadores. Nuestro compromiso es desarrollar el capital intelectual, por medio del apoyo interno de la empresa hacia todos los forman parte de la misma.

Poseer el mejor personal, crea una puerta a la competitividad y debido a que su desarrollo es primordial, ahora es nuestra obligación hacerlos parte del cambio, creando colaboradores capaces de enfrentar los desafíos actuales.

Todo beneficio para la empresa se traduce en beneficio para sus integrantes, por tanto la empresa se compromete a formar profesionales, reforzando áreas de interes.

“ UN EXPERTO, ES UNA PERSONA QUE HA COMETIDO TODOS LOS ERRORES QUE SE PUEDEN COMETER EN UN DETERMINADO CAMPO. ”

NIELS BOHR

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
HERRAMIENTA DEL ÉXITO ORGANIZACIONAL



Comité del Sistema de Evaluación del Desempeño



Fuente: elaboración propia, 2013.

FORMATO 02

Trifoliar parte interna, para concientizar un sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

¿EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Es la manera de medir el rendimiento que cada aportación de trabajo de nuestros empleados. Busca mejorar las áreas débiles detectadas para reforzar y motivar cada vez sea necesario además beneficiar directamente el desarrollo constante de nuestros colaboradores.

Se busca constatar numéricamente por medio de la evaluación del desempeño a cada colaborador y tener un registro adecuado para que de esta manera se apoye constantemente.

¿QUÉ EVALUA?

Se evaluará todo lo relacionado con el puesto de trabajo y cómo se ha desempeñado. Gira en torno a la descripción del puesto y la actitud al respecto de la misma, por parte de los colaboradores. Evaluando como se desenvuelve en el puesto tanto en cumplimiento de objetivos así como la actitud al mismo.



NUESTRO RECURSO MÁS VALIOSO

Buscando y promoviendo el buen rendimiento dentro de la empresa para que nuestros colaboradores sean mejores constantemente a nivel personal y organizacional.



CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

La correcta aplicación proporcionará indicadores en relación al crecimiento organizacional y personal. Al crecer la empresa, se refleja en los beneficios que tengan los trabajadores, para estimular el buen rendimiento.

COMITÉ DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es el grupo encargado de coordinar completamente el sistema para la correcta aplicación de la evaluación del desempeño, conformado por empleados de la organización. A pesar de que es el grupo encargado de la coordinación no tienen potestad para evaluar a los colaboradores.

Cualquier persona trabajadora de la empresa puede formar parte del comité, es una actividad ajena al puesto de trabajo que desempeñan no remunerada, pero con beneficios profesionales y personales para los integrantes.

¿QUIÉN EVALUA EL DESEMPEÑO?

Para que la aplicación sea objetiva, el superior inmediato evaluará a los colaboradores, con el fin de realizar una evaluación directa, y de esta forma brindar una valoración numérica del rendimiento mostrado durante el periodo correspondiente.

FORMATO 03

Primer afiche para concientizar un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**“PEQUEÑAS ACTITUDES
CREAN GRANDES OPORTUNIDADES”**

¡ FORMEMOS PARTE DEL ÉXITO !

 Comité del
Sistema de
Evaluación del
Desempeño

Fuente: elaboración propia, 2013.

FORMATO 04

Segundo afiche, para concientizar un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**ESTAMOS COMPROMETIDOS
CON EL DESARROLLO HUMANO.**

 Comité del
Sistema de
Evaluación del
Desempeño

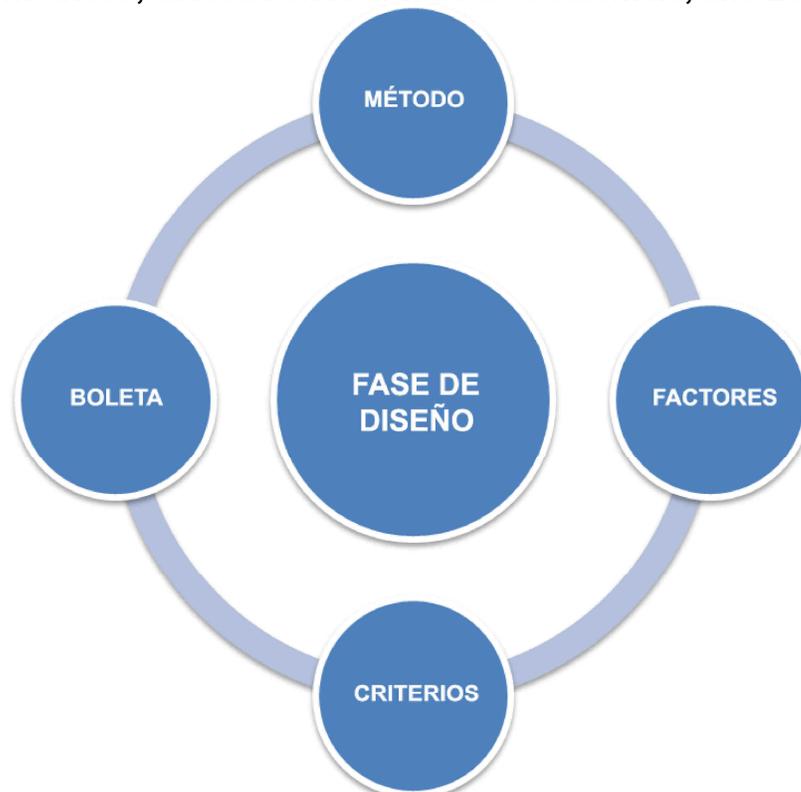
Fuente: elaboración propia, 2013.

3.2.2. Fase de diseño

El diseño a implementar, contempla todas las características necesarias, con parámetros, indicadores y criterios, sobre la base del método de escalas gráficas, y de esta manera obtener resultados cuantitativos del desempeño real del colaborador, para la posterior toma de decisiones del recurso humano. La presente fase influye directamente en los resultados a obtener en las fases siguientes, pues en relación a los datos recolectados, serán las acciones a tomar; por tanto se describen características de la boleta para la total comprensión y evitar inconvenientes durante el desarrollo del mismo.

GRÁFICA 18

Fase de diseño para la implementación del sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: elaboración propia, 2013, con base a: Decenzo, D. y Robbins, S. / Rodríguez, J. / Sastre, M. y Aguilar E. / Wayne, R. y Robert, M. / Werther, W. y Keith, D.

3.2.2.1. Método a emplear

Derivado de la información obtenida y considerando la situación coyuntural de la organización, durante la investigación de campo, se plantea implementar la evaluación del desempeño, basado en acontecimientos pasados; específicamente en el método de escalas gráficas, o también conocido como escalas de puntuación, derivado del bajo grado de complejidad que requiere su aplicación, asimismo, la fácil comprensión y análisis de los datos cuantitativos; además de ser considerado uno de los métodos más apropiados para fomentar una cultura de evaluación del desempeño dentro de la organización.

Importante destacar que se debe realizar una evaluación de noventa grados, descendente para conocer la apreciación cuantitativa de supervisores inmediatos a colaboradores directamente, en conjunto con el método de escalas gráficas, son idóneos para la organización objeto de análisis, pues no necesita demasiada capacitación por parte de evaluadores, de igual manera la fácil comprensión en ejecución y análisis, influye en la obtención de los evaluados, lo que beneficia a la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, porque anteriormente no habían realizado evaluaciones formales a los colaboradores, por lo que brinda una experiencia constructiva la aplicación de la evaluación en la organización, asimismo, se desarrollará un modelo para el área comercial para su implementación.

3.2.2.2. Factores

Como parte fundamental de la evaluación, específicamente en el método de escalas gráficas, se integran diversos factores los cuales forman parte fundamental del rendimiento de los colaboradores buscando conocer una apreciación cuantitativa de cada uno de ellos, por tal motivo la boleta de evaluación está delineada, para obtener valoraciones tanto de características

numéricas. Los factores son todas aquellas características a evaluar, tanto por el superior inmediato como los indicadores pre establecidos, para poder tener una valoración objetiva y confiable.

En función de las necesidades organizacionales es necesario establecer indicadores cuantitativos para controlar el desempeño de los colaboradores directamente y en función de los mismos se evalué posteriormente en conjunto con las descripciones de los puestos; a continuación se detallan los indicadores a implementar previo a la evaluación:

a) Indicadores

Para conocer cómo se encuentra la empresa, específicamente en la parte de recurso humano se debe de medir constantemente para comprender el comportamiento cuantitativo global de la misma, y de esta manera mejorar constantemente deficiencias presentadas en la misma.

- Meta de ventas.
- Tiempo entrega ruta.
- Entrega de producto.
- Pedidos despachador
- Tiempo de atención.
- Rendimiento.
- Proceso defectuoso.
- Rotación inventario.
- Trabajo pendiente.
- Errores.
- Resolución de problemas.
- Clientes atendidos.
- Tiempo por cliente.
- Venta por cliente.
- Quejas clientes.
- Inconformidades.
- Solicitud información.

A continuación se muestra un cuadro, que contiene una breve descripción de los anteriores indicadores y su respectiva fórmula para el cálculo cuantitativo del

rendimiento de los colaboradores, siendo las metas modificables en función de requerimientos futuros por la organización, describiéndolos en dos matrices que contienen las características a evaluar.

CUADRO 07

Matriz de procesos, para aplicar un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

INDICADOR	DESCRIPCIÓN		
	Concepto	Formula	meta
Meta ventas	Alcance de ventas proyectadas.	$(vtas\ realizadas / proyectas) * 100$	95%
Tiempo entrega ruta	Tiempo distribuido en entregas.	$(hr\ salida - hr\ entrada) / hr\ trabajadas * 100$	90%
Entrega producto	Proporcionar lo requerido.	$(hr\ ingreso\ pedido - hr\ despacho)$	0.25
Pedidos despachador	Proporcionar al cliente lo solicitado.	$(total\ pedidos / total\ despachadores)$	10
Tiempo atención	Tiempo estimado de espera del cliente.	$(hr\ ultimo\ pedido - hr\ primer\ pedido)$	5
Rendimiento	Colaboradores produzcan lo esperado.	$(r.\ real / r.\ esperado) * 100$	95%
Proceso defectuoso	Cantidad de errores en el proceso.	$proceso\ con\ error / procesos\ buenos * 100$	5%
Rotacion inventario	Suministro adecuado de productos.	$(fecha\ ingreso / fecha\ salida\ ultima\ unidad)$	20 días
Trabajo pendiente	Cantidad de trabajos in terminar.	$(trabajo\ pendiente / trabajo\ total) * 100$	5%
Resolucion problemas	Tiempo para solventar problemas.	$hr\ salida - hr\ entrada$	0.1
Errores	Errores de colaboradores en proceso.	promedio errores	7

Fuente: elaboración propia, 2013.

Como se puede observar las matrices contienen información relevante para evaluar cuantitativamente el rendimiento de los colaboradores, tanto, en procesos como de clientes, siendo las áreas más importantes a resaltar en la aplicación del sistema, dentro de la organización. A continuación se presenta la matriz de clientes:

CUADRO 08

Matriz de clientes, para aplicar un sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

INDICADOR	DESCRIPCIÓN		
	Concepto	Formula	meta
Cientes atendidos	Cientes que adquieren el producto.	total de clientes atendidos	100%
Tiempo x cliente	Tiempo se venta del producto.	(promedio clientes atendidos/ (hr entrada -hr salida)	10 min
Venta por cliente	clientes reales que compran,	(clientes con venta / total clientes visitantes)*100	95%
Quejas de clientes	insatisfacciones hacia el prod / servicio.	promedio de quejas	10
Inconformidades	Insatisfacción del cliente.	total inconformidades	10
Solicitud de información	Resolución de quejas.	total de solicitudes	30

Fuente: elaboración propia, 2013.

En la parte de indicadores, se debe de considerar que cada departamento dentro de la organización tiene que evaluarse en función de los resultados establecidos en las matrices expuestas anteriormente, por tal motivo, la evaluación no puede ser estandarizada para toda la organización, siendo un factor determinante en la personalización de la evaluación del desempeño y conocer el rendimiento de cada uno de ellos, en el desarrollo se mostrará el modelo dirigido al área comercial, en su aplicación.

3.2.2.3. Criterios

Los criterios son las calificaciones que sirven para valorar cuantitativamente el rendimiento de los factores o enunciados destacables del colaborador durante el periodo de tiempo, emitido por el evaluador responsable. Para calificarlo apropiadamente se han tomado cuatro criterios para evidenciar las apreciaciones cuantitativas con relación al rendimiento mostrado en función a determinado factor. Para evitar el error por tendencia central se ha efectuado escalas pares de calificación, detallándolas seguidamente:

- **Muy Bueno:** Considerada la calificación destacada se encuentra numéricamente calificada con un “4”.
- **Bueno:** Cumple y excede ocasionalmente las expectativas, realiza las actividades evidenciando deseo e interés en realizar el trabajo asignado. Considerado numéricamente con un “3”.
- **Malo:** Desempeño que merece atención debido a que ocasionalmente no cumple con lo esperado. Considerado numéricamente con “2”. Se encuentra debajo de lo exigido por la organización.
- **Muy Malo:** Considerada como la peor calificación, es una muestra hacia el desinterés en el trabajo, así como desconocimiento total de lo que realiza, necesita apoyo drástico, se encuentra por debajo de las exigencias necesarias para el puesto de trabajo. Considerado numéricamente con “1”.

Posteriormente, se considerará las calificaciones emitidas por los diversos indicadores establecidos para medir el desempeño cuantitativamente, y verificar el alcance o cumplimientos de las metas establecidas, dichos criterios están condicionados por los diversos resultados esperados, siendo descritos los límites de actuación en tres diferentes colores, haciendo analogía a los semáforos, por tanto, verde significa una calificación sobresaliente, amarillo significa atención, y rojo deficiente, cada uno con valores base y valores esperados para poder implementarlos y de ser necesarios modificarlos según las necesidades de la organización. Seguidamente se detallan los diferentes valores correspondientes a cada factor evaluado, condicionado de cada valor esperado de obtener durante la evaluación.

CUADRO 09

Limites de actuación, para implementar un sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

INDICADOR	DESCRIPCIÓN				
	Nivel base	Nivel esperado	Limites de actuación		
			 ROJO	 AMARILLO	 VERDE
Meta ventas	70%	95%	70%	80%	95%
Tiempo entrega ruta	70%	90%	70%	80%	90%
Entrega producto	0.3	0.1	0.3	0.2	0.1
Pedidos despachador	6	10	6	8	10
Tiempo atención	10	5	10	7	5
Rendimiento	75%	95%	75%	85%	95%
Proceso defectuoso	15%	5%	15%	10%	5%
Rotacion inventario	30 días	20 días	30 días	25 días	20 días
Trabajo pendiente	25%	5%	25%	15%	5%
Resolucion problemas	0.25	0.1	0.25	0.15	0.1
Errores	15	5	15	10	5
Clientes atendidos	80%	100%	80%	90%	100%
Tiempo x cliente	2%	10 min	2%	5%	10 min
Venta por cliente	75%	95%	75%	85%	95%
Quejas de clientes	30	10	30	20	10
Inconformidades	30	10	30	20	10
Solicitud de información	15	35	15	25	35

Fuente: elaboración propia, 2013.

3.2.2.4. Boleta electrónica de evaluación del desempeño

Como se mencionó al iniciar la presente fase, la aplicación de la evaluación será por medio del método de escalas gráficas, la cual consta principalmente de una tabla de doble entrada, que integra factores a evaluar relacionado con los criterios de calificación que se asignan a cada uno, los cuales fueron detallados previamente.

Se ha considerado un diseño de aplicación, el cual contiene el área correspondiente para emitir el criterio del evaluador como la de los indicadores mencionados en su oportunidad, es conveniente manejar únicamente un diseño para la organización y de esta manera evitar cierto grado de confusión durante la aplicación de la evaluación.

Considerando que con el paso del tiempo las organizaciones se deben de adaptar a las nuevas tendencias tecnológicas, para hacer más eficiente los procesos internos dentro de la organización, se ha diseñado la evaluación del desempeño de forma electrónica, en donde se incluyen las evaluaciones a utilizar, dirigiendo automáticamente resultados inmediatos para su posterior análisis, dicha evaluación se ha realizado en una hoja de cálculo en el programa de Microsoft Excel, contenido dentro del paquete de Microsoft Office.

La boleta electrónica beneficiará en el tiempo de evaluación y análisis, haciendo más eficiente la aplicación, además que utilizando el ambiente de trabajo de Office, por lo que se familiarizara inmediatamente en el entorno de trabajo, además, se muestra una interfaz intuitiva y conocida por toda la organización. Seguidamente se muestra detalladamente las características que conforman la boleta electrónica de evaluación del desempeño.

a) Requisitos mínimos del sistema operativo para la utilización de la boleta electrónica de evaluación del desempeño

Para la utilización de la aplicación de Microsoft Excel, a continuación se detallan las características mínimas requeridas en el sistema operativo donde se utilizará:

CUADRO 10

Requisitos mínimos del sistema operativo para la utilización de la boleta electrónica de evaluación del desempeño, para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

Concepto	Descripción
Sistema operativo	Windows XP
Microsoft Office	97 - 2003
Programa	Microsoft Excel
Extensión archivo	*.xls
Espacio requerido	2 Mb
Memoria ram	128Mb

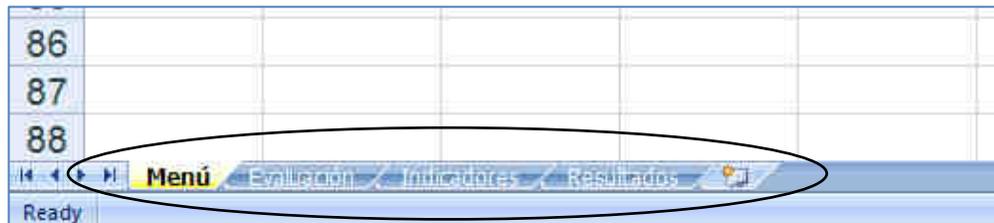
Fuente: elaboración propia, 2013.

b) Aplicación de la evaluación del desempeño

Con el objetivo de evaluar el desempeño de forma eficiente, se ha desarrollado la utilización de un archivo digital, elaborado dentro de una hoja de cálculo de Microsoft Excel, la cual está conformada por diversas hojas de cálculo, siendo estas: Menú (contiene botones de acceso a las diversas partes de la evaluación), Evaluación (el encargado emite el juicio de valoración cuantitativo del desempeño, en función de lo solicitado), Indicadores (integra las diversas formulas para introducir los datos correspondientes y mostrar los resultados), Resultados (muestran los resultados de las dos hojas de cálculo anteriores y emite el resultado final de la evaluación) a continuación se muestra:

GRÁFICA 19

Clasificación de hojas del archivo para boleta electrónica de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

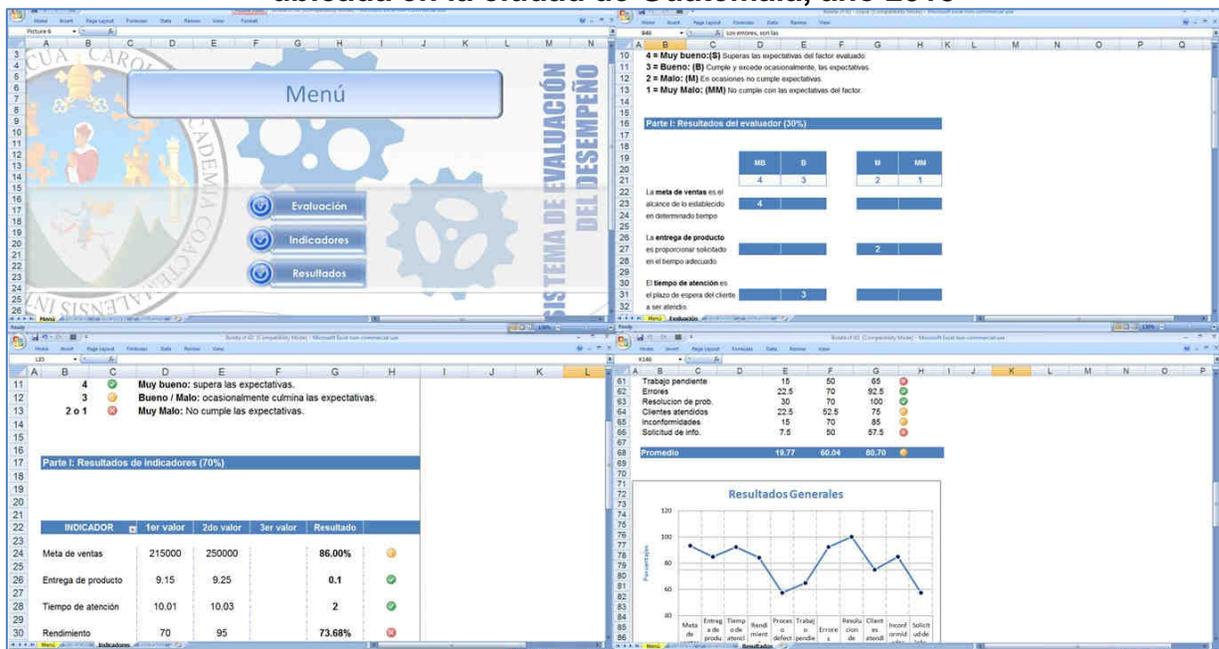


Fuente: elaboración propia, 2013.

Para conocer el entorno gráfico de la boleta de evaluación, a continuación se muestran gráficos de la aplicación de Excel, asimismo, las diversas hojas de cálculo que servirán para la utilización en el sistema de evaluación del desempeño.

GRÁFICA 20

Entorno gráfico de la boleta electrónica de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: elaboración propia, 2013.

FORMATO 05

Boleta electrónica de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

Evaluado:	Gerson Eduardo	Puesto:	Auxiliar de importaciones
Evaluador:	Carlos Esteban	Depto:	Importaciones
Periodo evaluado:	2011 - 2012		

1

Instrucciones: A continuación se solicita llenar los campos correspondientes considerando una escala de 1 a 5, en función al desempeño mostrado por el colaborador.

- 4 = Muy bueno: (S)** Superas las expectativas del factor evaluado.
- 3 = Bueno: (B)** Cumple y excede ocasionalmente, las expectativas.
- 2 = Malo: (M)** En ocasiones no cumple expectativas.
- 1 = Muy Malo: (MM)** No cumple con las expectativas del factor.

Parte I: Resultados del evaluador (30%)

2

	MB	B	M	MM
	4	3	2	1
La meta de ventas es el alcance de lo establecido en determinado tiempo	4			
La entrega de producto es proporcionar solicitado en el tiempo adecuado.			2	
El tiempo de atención es el plazo de espera del cliente a ser atendido.		3		
El rendimiento es realizar lo asignado optimizando recursos.	4			
El proceso defectuoso son las equivocaciones en realizar actividades.				1
El trabajo pendiente es el incumplimiento de las tareas en el tiempo adecuado.			2	
Los errores , son las equivocaciones que se realizan en el puesto.		3		

Continúa en la siguiente página.

Resolución de problemas es actuar rápidamente para satisfacer al cliente.	4	
Cientes atendidos son aquellos quienes adquieren el producto		3
las inconformidades son quejas por productos de mala calidad.		2
La solicitud de información es atender a clientes potenciales a venta.		1
COMENTARIOS:		
<hr/>		
<p>Por este medio, notifico que la información proporcionada en la boleta es verídica y objetiva, en relación al desempeño del periodo evaluado. autorizando su análisis para posterior retroalimentación.</p>		
<hr/>		<hr/>
(f) Evaluado		(f) Evaluador

3

Fuente: elaboración propia, 2013.

Seguidamente se detallan las partes que conforman la hoja de cálculo correspondiente a evaluadores, para comprender la estructura del mismo:

- 1. Información general:** En esta parte es requisito indispensable conocer datos de la persona evaluada, puesto de trabajo que desempeña, departamento al que pertenece y el periodo evaluado, asimismo, dentro de esta parte se encuentra información introductoria para completar la evaluación, en donde se describe criterios a utilizar para calificar. Es importante mencionar que la

aplicación de Excel, automáticamente copia los datos a la hoja de resultados posterior, para evitar contratiempos.

2. **Resultados del evaluador:** Primera parte que conforma la evaluación, básicamente busca conocer el desempeño o rendimiento de los colaboradores con relación a lo observado por el evaluador. Es importante mencionar que la aplicación de Excel, suma cada columna específicamente con los valores correspondientes, lo cual quiere decir, que de colocar un número diferente del correspondiente, no será tomado en cuenta para los resultados finales de la evaluación, otro detalle a considerar, es que si el colaborador lleno más de un campo dentro del mismo factor automáticamente aparece un diálogo de error en el cual advierte la corrección. Valorado en treinta por ciento, del resultado final.
3. **Conclusión de evaluación:** Parte final que conforma la evaluación, se considera un espacio prudente para conocer comentarios y expresar cualquier información relacionada a la evaluación, además de establecer una cláusula de objetividad para ser firmada, según las políticas del sistema de evaluación del desempeño.

Al igual que los juicios de valoración cuantitativos del evaluador, es importante conocer el rendimiento en función de los indicadores mostrados en las matrices correspondientes a procesos y clientes, por tanto, a continuación se muestra la hoja de cálculo de indicadores los cuales muestran el alcance de los límites de actuación establecidos en cada uno de los factores:

FORMATO 06

Boleta de indicadores de la boleta electrónica de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

Evaluado:	Gerson Eduardo	Puesto:	Auxiliar de importaciones
Evaluador:	Carlos Esteban	Depto:	Importaciones
Período evaluado:	2011 - 2012		

1

Introducción: A continuación se muestran los resultados obtenidos, por medio de los diferentes indicadores para monitorear cuantitativamente el rendimiento de los dif colaboradores que forman parte de la organización, verificar las formulas.

- 4**  **Muy bueno:** supera las expectativas.
3  **Bueno / Malo:** ocasionalmente culmina las expectativas.
2 o 1  **Muy Malo:** No cumple las expectativas.

Parte I: Resultados de indicadores (70%)

INDICADOR	1er valor	2do valor	3er valor	Resultado	
Meta de ventas	215000	250000		86.00%	
Entrega de producto	9.15	9.25		0.1	
Tiempo de atención	10.01	10.03		2	
Rendimiento	70	95		73.68%	
Proceso defectuoso	10	150		6.67%	
Trabajo pendiente	6	30		20.00%	
Errores			5	5	
Resolucion de prob.	11.12	11.06		0.06	
Venta por cliente	45	60		75.00%	
Inconformidades			7	7	
Solicitud de info.			16	16	

2

Seguidamente se detallan las partes que conforman la boleta electrónica, para comprender adecuadamente cada campo contenido y poder efectuar un análisis completo;

- 1. Información general:** Al igual que en la primer hoja de cálculo, automáticamente, se adjunta la información general proporcionada para su identificación al momento imprimir el documento.
- 2. Resultados de indicadores:** En esta parte se conocen las calificaciones suministradas por las formulas de evaluación establecidas en las matrices correspondientes, otorgando calificaciones relacionadas con los limites de control establecidos, y de esta manera conocer el desempeño de los colaboradores. A nivel general, es importante mencionar que posee una calificación de setenta por ciento del total de la evaluación.

Otro aspecto a resaltar en el diseño de la evaluación del desempeño es la localización de factores y criterios definidos en su oportunidad, tomando en consideración que es una hoja de doble entrada, se describe lo siguiente:

- 1. Factores / indicadores:** Ubicados en la parte izquierda de la hoja, muestran una breve descripción de las características que se busca calificar.
- 2. Criterios:** Localizados en la parte superior derecha de la hoja de evaluación, con respecto a los factores. En esta parte se encuentran escritas con iniciales los criterios tomados para evaluar siendo estos: MB (Muy bueno), B (Bueno), M (Malo), MM (Muy malo), traducidas en indicadores como: verde, amarillo y rojo, las cuales están mostradas por iconos representativos al color que servirán para su posterior interpretación y análisis.

En la hoja de cálculo correspondiente al criterio del evaluador, se localiza una hoja de doble entrada en dicha información se muestran los criterios de manera horizontal y los factores de manera vertical, como se muestra a continuación

GRÁFICA 21

Identificación de criterios y factores, para aplicar el sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

La meta de ventas es el alcance de lo establecido en determinado tiempo

MB	B		M	MM
4	3		2	1
4				

Fuente: elaboración propia, 2013.

En la hoja de cálculo correspondiente a indicadores se puede identificar los criterios, como los límites de control establecidos en tres puntajes (rojo, amarillo y verde) cada uno en función de la valoración cuantitativa resultante por medio de la formula correspondiente, por otro lado los indicadores se muestran a lado izquierdo de cada información a ingresar:

GRÁFICA 22

Identificación de criterios e indicadores, para aplicar el sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

INDICADOR	1er valor	2do valor	3er valor	Resultado	
Meta de ventas	215000	250000		86.00%	!
Entrega de producto	9.15	9.25		0.1	✓

Fuente: elaboración propia, 2013.

c) Resultados

Considerando la optimización del tiempo requerido para el vaciado de los puntajes, se ha realizado una hoja de cálculo en el archivo de Microsoft Excel, la cual indica directamente los resultados obtenidos en función de las apreciaciones requeridas en la boleta de evaluación, indicando características relevantes de los puntajes para analizar, asimismo, gráficos para simplificar la interpretación.

Como se ha observado en la boleta de evaluación expuesta con anterioridad, se incluyen calificaciones numéricas ficticias de apreciación del desempeño de un colaborador del área comercial, dicha información muestra claramente un ejemplo de la manera correcta de ponderar cada factor solicitado, además, se traslada a la hoja de resultados para analizar posteriormente los resultados.

A continuación, se presenta el formato de resultados, el cual está contenido en el archivo electrónico, donde se muestra las partes que la integran, detallando cada aspecto para comprender correctamente cada parte, y realizar una adecuada interpretación de la información contenida, en conjunto se presenta un ejemplo de evaluación, en donde se muestra los datos numéricos complementado con gráficos para enriquecer la interpretación de la información:

FORMATO 07

Hoja de resultados de la boleta electrónica de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

Evaluado:	Gerson Eduardo	Puesto:	Auxiliar de importaciones
Evaluador:	Carlos Esteban	Depto:	Importaciones
Período evaluado:	2011 - 2012		

1

Introducción: A continuación se muestran los resultados obtenidos, por medio de la evaluación del desempeño efectuada. (No debe de llenar ningún campo los datos son generados automáticamente).

- 4 = Muy bueno: (S)** Superas las expectativas del factor evaluado.
- 3 = Bueno: (B)** Cumple y excede ocasionalmente, las expectativas.
- 2 = Malo: (M)** En ocasiones no cumple expectativas.
- 1 = Muy Malo: (MM)** No cumple con las expectativas del factor.

RESULTADOS POR ÁREAS ESPECÍFICAS

Parte I: Resultados generales.

2

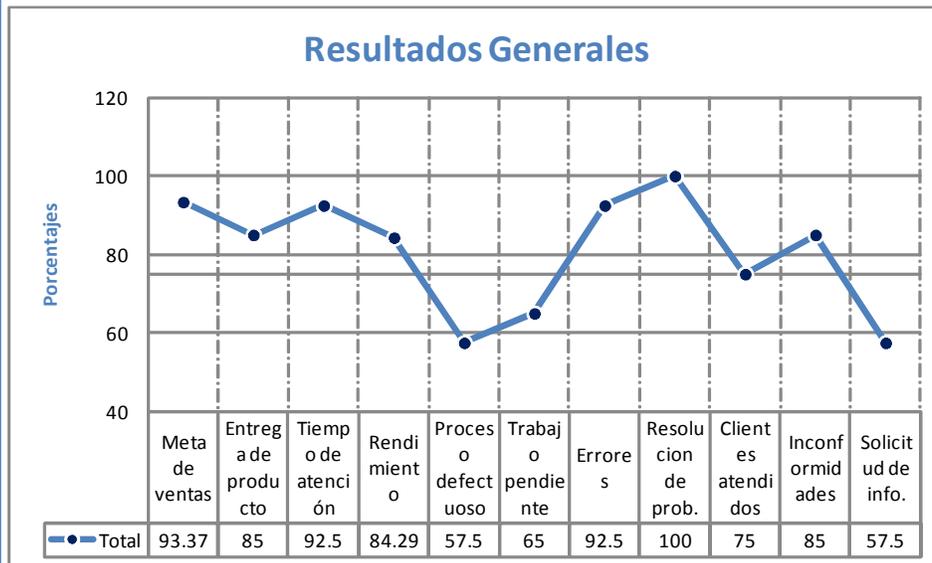
Factores		Evaluador(30%)		Indicador (70%)	
Meta de ventas	4			86.00%	
Entrega de producto	2			0.1	
Tiempo de atención	3			2	
Rendimiento	4			73.68%	
Proceso defectuoso	1			6.67%	
Trabajo pendiente	2			20.00%	
Errores	3			5	
Resolucion de prob.	4			0.06	
Clientes atendidos	3			75.00%	
Inconformidades	2			7	
Solicitud de info.	1			16	

Continúa en la siguiente página.

Parte II: Resultados ponderados

Factores	Evaluador	Indicador	Total	
	30%	70%	100%	
Meta de ventas	30	63.37	93.37	✓
Entrega de producto	15	70	85	⚠
Tiempo de atención	22.5	70	92.5	✓
Rendimiento	30	54.29	84.29	⚠
Proceso defectuoso	7.5	50	57.5	✗
Trabajo pendiente	15	50	65	✗
Errores	22.5	70	92.5	✓
Resolucion de prob.	30	70	100	✓
Cientes atendidos	22.5	52.5	75	⚠
Inconformidades	15	70	85	⚠
Solicitud de info.	7.5	50	57.5	✗
Promedio	19.77	60.04	80.70	⚠

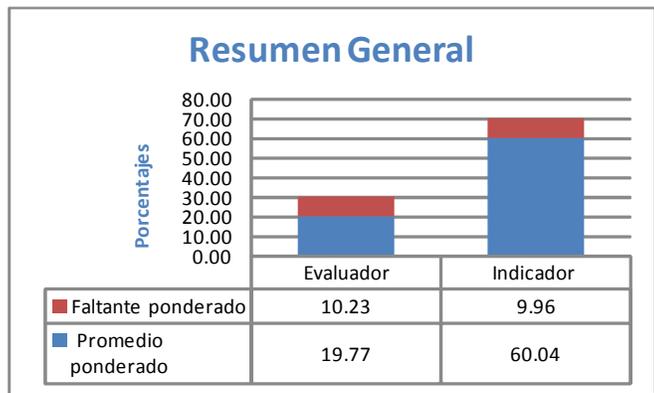
3



RESULTADOS GENERALES		
PARTE EVALUADA	PROMEDIO	
Promedio evaluadores	19.77	
Promedio indicadores	60.04	
TOTAL:	80.70	⚠

4

Continúa en la siguiente página.



Según los datos obtenidos, se establece que el desempeño del colaborador (es):

Bueno

Según los datos obtenidos, se establece el indicador general se encuentra en:

Amarillo



OBSERVACIONES DE BOLETA DE EVALUACIÓN:

0

 0

 0

 0

 0

 0

 0

OBSERVACIONES DE ANÁLISIS DE DATOS

 (f) Evaluado

 (f) Evaluador

Guatemala _____ de _____ de 2,0 _____

5

Se puede observar que la hoja de resultados, consta básicamente de cinco partes las cuales se describen a continuación:

1. **Introducción:** Al igual que en las anteriores hojas, esta parte sirve de guía para identificar los datos del evaluado y evaluador, asimismo, conocer las instrucciones contenidos dentro del mismo diseño de evaluación para que al momento de imprimirse se pueda observar bajo qué criterios se evaluó el desempeño.
2. **Resultados generales:** En esta parte se hace un compendio de las calificaciones obtenidas dentro de la evaluación, mostrando los datos del evaluador como del indicador, y de esta manera apoyar a realizar el análisis del mismo, por medio de un icono situado a la par de dato resultante. Esta parte es únicamente un traslado de la información suministrada para hacer comparaciones correspondientes de cada factor.
3. **Resultados ponderados:** Al igual que la parte anterior, se colocan los puntajes obtenidos de manera ponderada, siendo el juicio del evaluador valorado en treinta por ciento y el dato del indicadores, valorado en setenta por ciento, asimismo, se muestra una gráfica para su posterior análisis, básicamente, se simplifica el trabajo futuro, optimizando el tiempo de trabajo, para mejorar el análisis hacia el evaluado. En esta parte se debe de realizar un análisis minucioso por cada una de las áreas cuestionadas, para verificar puntos débiles a reforzar o apoyar, para mejorar el desempeño del colaborador, también, verificar las áreas débiles a reforzar.
4. **Resultados:** Parte concluyente de la evaluación efectuada muestra específicamente los resultados obtenidos en las dos partes antes mencionadas, ponderando setenta por ciento y treinta por ciento respectivamente. Para la obtención de la información se obtiene un promedio con relación a los datos obtenidos previamente en cada área evaluada, para posteriormente obtener el porcentaje total en función de los datos

suministrados, de esta manera, mostrar la información general de la situación del rendimiento o desempeño del colaborador en función al periodo evaluado, además, se muestra una gráfica de barras, la cual complementa la información, apoyando en la realización de un análisis adecuado.

5. Resultados: Es considerada la parte final de la boleta de evaluación, en esta parte se encuentra precisamente el criterio general de la evaluación en función a la información facilitada, en función del resultado obtenido se establece el nivel de desempeño y el indicador general del colaborador, asimismo, se encuentra las observaciones de la boleta, las cuales son trasladadas para evitar la transcripción del mismo, además se deja un espacio para indicar observaciones de los resultados y las recomendaciones hacia el colaborador, la cual servirá de apoyo para la posterior retroalimentación. Concluyendo el apartado con la firma de los involucrados, y la fecha de realización, con el fin de hacer cumplir las políticas del sistema de evaluación del desempeño.

El correcto desarrollo de la evaluación depende directamente del apoyo del comité del sistema de evaluación del desempeño, porque son quienes deben guiar la realización del mismo y solventar cualquier inquietud que surja.

Hay que recordar que la evaluación del desempeño es un medio para lograr un fin específico, de la misma manera la boleta electrónica es una herramienta la cual se debe de ajustar constantemente a las necesidades o cambios organizacionales, para evaluar adecuadamente y obtener resultados objetivos, que apoyen el desarrollo constante del capital humano dentro de la organización.

3.2.3. Fase de ejecución

Se enfoca directamente en evaluar el desempeño a los colaboradores, considerando como premisa importante, la obtención de información cuantitativa, derivada del rendimiento pasado manifestado por los colaboradores, para tomar acciones preventivas, correctivas y gratificación, en función de los resultados obtenidos, los cuales beneficien el desempeño de los colaboradores y estimulen de cierta manera la mejora constante del recurso humano, se muestra cómo será el registro de la información, el análisis de datos, asimismo, la realización de la entrevista de retroalimentación para posteriormente brindar planes de mejora.

GRÁFICA 23

Fase de ejecución para la implementación del sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: elaboración propia, 2013, con base a: Decenzo, D. y Robbins, S. / Rodríguez, J. / Sastre, M. y Aguilar E. / Wayne, R. y Robert, M. / Werther, W. y Keith, D.

3.2.3.1. Aplicación de la evaluación

Es la realización de la evaluación directamente a los colaboradores, como se comentó en fases previas, se utilizará el método de escalas gráficas en conjunto con evaluación de noventa grados.

Para que la aplicación de la evaluación alcance los resultados esperados, es necesario que los colaboradores conozcan todas las funciones de trabajo, por tanto, se necesitan descriptores de puestos actualizados e indicadores establecidos, que muestren las tareas y responsabilidades de manera formal, para que desempeñen de mejor manera el puesto de trabajo asignado, por tanto, se detallan un modelo de descriptor de puestos en la parte de anexos, para apoyar en la realización de la evaluación.

Considerando que el superior inmediato, es quien conoce el desempeño de los colaboradores con relación a las actividades diarias realizadas, es el indicado a evaluar el rendimiento pasado y asignar valor cuantitativo al desempeño, contando con la principal responsabilidad de valorar el trabajo del colaborador, por tanto se debe realizar con objetividad y profesionalismo.

3.2.3.2. Registro de datos

Posteriormente de ejecutar la evaluación a los diferentes colaboradores, es importante registrar la información, para tener respaldo del mismo, además, conocer el progreso del colaborador durante la estancia en la empresa y de esta manera, mostrar su desarrollo dentro de la misma. Para evitar problemas futuros se deberá de archivar permanentemente las evaluaciones tanto electrónicas como físicas, con firmas adjuntas en donde se muestre la aceptación de la prueba, con el objetivo de hacer cumplir las políticas establecidas en la planificación del sistema, además, de evitar inconvenientes futuros.

Los colaboradores pueden acceder a las evaluaciones realizadas, con previa autorización del comité, consultando únicamente la evaluación realizada al solicitante, quedando ligado a políticas que establezca la organización.

3.2.3.3. Análisis de datos

En consecuencia de ejecutar la evaluación, se procede a comprender los datos, para identificar áreas que requieran atención o felicitación.

Aplicar análisis de datos es importante para conocer, de manera individual y global, el desempeño clasificando a los colaboradores, que requieran apoyo, en función de los resultados obtenidos.

Derivado de los datos cuantitativos obtenidos, se deben analizar detalladamente las evaluaciones, para tomar acciones en relación con dichos resultados. Como se explicó anticipadamente, durante la fase de diseño, la boleta electrónica, muestra resultados incluyendo gráficas y tablas completas para identificar las áreas a mejorar, por tanto, luego de observar la recopilación de datos se procede a interpretarlos, porque en función de estos, se encuentran las decisiones relacionadas con el capital humano de la organización.

En relación con el puntaje individual obtenido se procederá a tomar acciones y efectuar reconocimientos o sanciones a cada colaborador, a continuación se muestra una tabla con las acciones a realizar en función al puntaje general obtenido por cada colaborador.

CUADRO 11

Relación criterio, reconocimiento / sanción para implementar un sistema de evaluación del desempeño en una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

NOTA	CRITERIO	INDICADOR	RECONOCIMIENTO / SANCIÓN
> 90	Muy bueno	 Verde	Diploma de reconocimiento al mejor desempeño. Carta firmada por el gerente, reconociendo su desempeño. Reconocimiento público al mejor desempeño. Compensación variable sobre el sueldo del 20% Cinco días de descanso, no deducibles de vacaciones .
75 a 89	Bueno	 Amarillo	Diploma de reconocimiento al mejor desempeño. Carta firmada por el gerente, reconociendo su desempeño. Reconocimiento público por el desempeño mostrado. Compensación variable sobre el sueldo del 10% Un día de descanso, no deducible de vacaciones.
60 a 74	Malo	 Rojo	Plan de mejora en áreas de refuerzo. Carta de llamado de atención por parte del gerente.
< 59	Muy malo		Llamado de atención directa por parte del gerente. Carta de llamado de atención por parte del gerente. Plan de mejora en relación a las áreas débiles.

Fuente: elaboración propia, 2013.

Dentro de los aspectos contenidos anteriormente, es importante efectuar un análisis de datos objetivo de la evaluación expuesta, conociendo las áreas a reforzar o felicitar, con el objetivo de incentivar a los colaboradores en los logros obtenidos y apoyarlos en las debilidades detectadas. Según los resultados obtenidos en la evaluación se procede a efectuar comparación en función del cuadro antes expuesto, en donde se describen los puntajes a obtener en relación

del rendimiento del colaborador, colocando un criterio general de la actuación pasada, para identificar de mejor manera al empleado, por aparte, se observa un indicador que hace referencia a los colores de los semáforos, siendo verde cuando la calificación es adecuada; amarillo, cuando se debe de poner atención o precaución a la información; por ultimo encontramos el indicador de color rojo, el cual muestra alerta del desempeño del colaborador que se debe de mejorar inmediatamente. El análisis de la evaluación se encuentra apoyado por la boleta electrónica, por tanto, debe de comprenderse las características que se describen en la fase previa, para poder conocer aspectos determinantes en el análisis de datos.

Es importante que los colaboradores conozcan cuál será el reconocimiento o sanción que se obtiene en relación al puntaje obtenido durante la evaluación, como parte importante de dicha relación, a continuación se proponen herramientas para implementarlas durante la fase de ejecución.

CUADRO 12

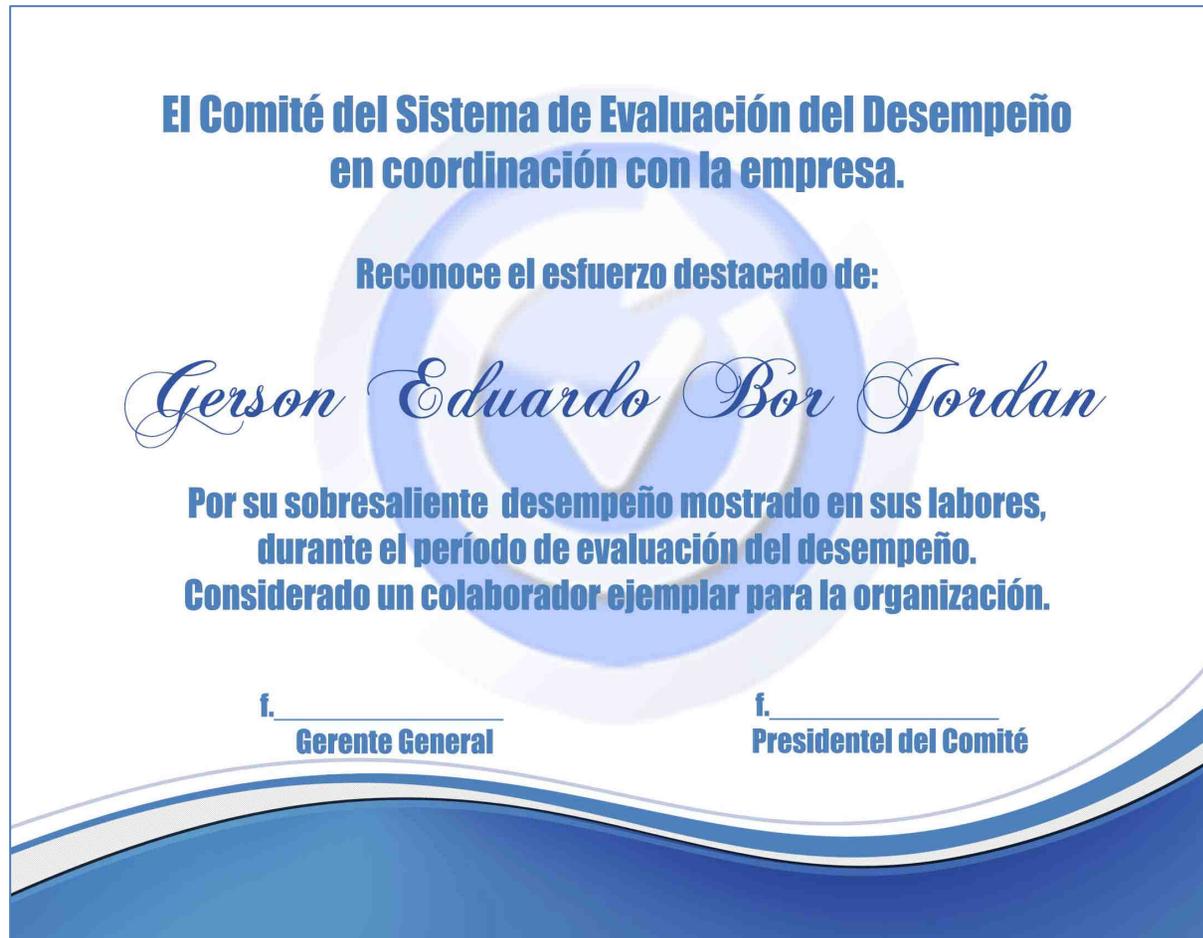
Descripción de reconocimientos para implementar un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	
	Diploma	Cartas
Tamaño largo	11 pulgadas	11 pulgadas
Tamaño ancho	8.5 pulgadas	8.5 pulgadas
Programa:	Adobe Photoshop CS5	Microsoft Word 2007
Extensión archivo	*.psd	*.doc
Principales colores:	R:79, G:129, B:189 #4F81BD R:51, G:85, B:162 #3355A2	Negro R:79, G:129, B:189 #4F81BD
Tipo de letra:	Impact y Chopinscript	Arial
Tipo de papel:	Lino	Bond 60 gramos
Costo unitario:	Q. 5.00	Q. 2.00

Fuente: elaboración propia, 2013.

FORMATO 08

Diploma de reconocimiento para implementar en el sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: elaboración propia, 2013.

FORMATO 09

Carta de reconocimiento para implementar en el sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



Guatemala 10 de Mayo de 2,012

Señor,
Gerson Eduardo
Asistente de importaciones:

Esperando que tenga éxitos tanto profesionales como personales, me es grato trasladar, resultados referentes a la evaluación del desempeño aplicado, del periodo_____.

Por tal motivo, hago de su conocimiento que ha obtenido una calificación de _____, en la evaluación del desempeño efectuada, siendo este el puntaje que ha sobresalido dentro de la organización. Siendo un orgullo contar con sus servicios, apreciamos su esfuerzo y apoyo constante hacia la organización, por lo que extendemos nuestro reconocimiento y aprecio hacia su persona.

Esperamos que su actitud sea un ejemplo para sus compañeros de trabajo, para que de esta forma alcancemos en conjunto el éxito esperado, sin nada más que agregar me despido atentamente.

Atentamente,

(f). _____ (f). _____
Gerente General Presidente del Comité del Sistema de
Evaluación del Desempeño

Comité del Sistema de Evaluación del Desempeño
Primer Nivel Oficina 1, Zona 11 Colonia el Progreso, Ciudad de Guatemala.
Tel: 2400-2400 o 2300-2300 | csed@gmail.com

FORMATO 10

Carta de llamado de atención para implementar en el sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



Guatemala 10 de Mayo de 2,012

Señor,
Gerson Eduardo
Asistente de importaciones:

Como es de su conocimiento el día _____ se llevo a cabo la evaluación del desempeño, por lo que luego de realizar análisis de dichos datos, se determino numéricamente el rendimiento obtenido.

Según los datos obtenidos, ha presentado un rendimiento por debajo de lo esperado, por lo que deberá de mejorarlo para poder continuar dentro de la organización; considerando la importancia que posee dentro de la empresa se le propone realizar un plan de mejora, el cual tendrá un seguimiento constante, el cual deberá de cumplir, el cual tiene el apoyo de la organización para su total desarrollo.

Atentamente,

(f). _____ Gerente General (f). _____ Presidente del Comité del Sistema de Evaluación del Desempeño

Comité del Sistema de Evaluación del Desempeño
Primer Nivel Oficina 1, Zona 11 Colonia el Progreso, Ciudad de Guatemala.
Tel: 2400-2400 o 2300-2300 | csed@gmail.com

3.2.3.4. Entrevista de retroalimentación

Luego de efectuar la evaluación y obtener los resultados, con el respectivo análisis, se procede a realizar una reunión moderada, entre el evaluado y evaluador, a fin de informar los resultados obtenidos y las áreas débiles que se han detectado. Es importante que durante la realización se mantenga un ambiente de confidencialidad y respeto, para hacer sentir una estancia agradable hacia el colaborador, en donde debe de propiciarse el diálogo bilateral encaminado a la crítica constructiva, y evitar hacer comentarios negativos o involucrar asuntos personales, que desestabilicen la atmosfera y el objetivo central de la entrevista.

Al momento de realizarse la entrevista, se debe de tener cautela y responsabilidad, ante el surgimiento de conflictos, hostilidades y reacciones defensivas, por parte de algunos colaboradores, de no realizarse adecuadamente. Por tanto, es importante mantener un diálogo positivo, que promueva soluciones pertinentes y concretas.

Dependiendo, de los resultados obtenidos, será el tipo de entrevista a realizar, porque no todos obtienen los mismos resultados, lo que conlleva a conseguir resultados encima de lo esperado, sobre lo esperado y por debajo de lo esperado.

Conociendo la importancia que involucra el realizar una entrevista exitosa y su repercusión dentro de la organización, a continuación se describen observaciones para aplicar correctamente la entrevista de retroalimentación.

- Desarrollar un clima de confianza, con actitud de ánimo relacionado con la solución de la problemática detectada.
- Evitar realizar cualquier otra actividad durante el desarrollo de la entrevista.

- Verificar que se comprenda el propósito de la entrevista.
- Evitar hacer comentarios ofensivos o ajenos a la entrevista.
- Revisar los resultados en conjunto con los colaboradores, para llegar a medidas de mejora apropiadas.
- Revisar resultados de evaluaciones pasadas, para comprender el progreso del desempeño del colaborador.
- Desarrollar la retroalimentación de manera constructiva.
- Escuchar comentarios de los colaboradores.
- Resolver cualquier inquietud del colaborador.

3.2.3.5. Plan de mejora

Al finalizar la entrevista de retroalimentación y haber localizado las áreas de refuerzo relacionados con el desempeño del colaborador, es necesario que el evaluador en conjunto con el evaluado, estén de acuerdo en las áreas de mejora que sean necesarias. Los planes de mejora son dirigidos específicamente a colaboradores, que tienen un desempeño por debajo o igual del estándar requerido. Tomando como base las debilidades manifestadas en los resultados de evaluación, es importante contar con un plan de mejora que apoye al colaborador, a mejorar constantemente, brindando acciones correctivas y de mejora.

El colaborador se debe comprometer a desarrollar de mejor forma, las áreas débiles detectadas, con el fin de apoyar el desarrollo profesional y personal; por lo anterior descrito, se debe plasmar, de manera escrita, en un documento el compromiso de plan de mejora, debido a que tiene relevancia al momento de fomentar el compromiso y responsabilidad del evaluado, así como respaldo a la organización, para toma de decisiones y, de esta manera, evitar problemas legales o de otra índole que repercutan en el futuro, que generen inconformidad entre las partes involucradas.

3.2.4. Fase de monitoreo

En esta fase, están contenidos los detalles finales del sistema de evaluación del desempeño, en donde se verifica el cumplimiento del plan de mejora elaborado en la fase previa, si existiese. Además, de monitorear el funcionamiento y verificar el cumplimiento de las expectativas del mismo, de lo contrario tomar acciones pertinentes enfocadas al logro de los objetivos trazados, al tomar los puntos de vista de los involucrados en el sistema. La parte de actualización es de gran importancia, para evitar la obsolescencia y adaptarse a cambios organizacionales y, de esta manera, impedir el surgimiento de problemática directamente del sistema de evaluación del desempeño.

GRÁFICA 24

Fase de monitoreo para la implementación del sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



Fuente: elaboración propia, 2013, con base a: Decenzo, D. y Robbins, S. / Rodríguez, J. / Sastre, M. y Aguilar E. / Wayne, R. y Robert, M. / Werther, W. y Keith, D.

3.2.4.1. Seguimiento a plan de mejora

Es primordial que luego de aplicar la evaluación a los colaboradores de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, se lleve a cabo la parte de retroalimentación, detallada en la fase previa; posteriormente se hace un plan de mejora personalizado en función a los resultados obtenidos de cada colaborador; para que se obtenga el cumplimiento conveniente, es necesario llevar un seguimiento constante del desarrollo de las mejoras al desempeño presentadas, asimismo, el grado de cumplimiento alcanzado en determinado tiempo, asignado.

Respecto del plan de mejora proporcionado al colaborador y en función de las áreas débiles detectadas, se considera un tiempo prudente para mejorar las debilidades constatadas por la evaluación. Se tiene que proveer un seguimiento mensual, con el fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones proporcionadas y, de esta manera, encaminar a los resultados esperados convenidos con las partes interesadas.

Brindar seguimiento, es guiar constantemente al colaborador, para evitar el incumplimiento o desviación con relación a lo propuesto en el plan de mejora, o de ser necesario replantear las acciones sugeridas, para obtener resultados satisfactorios, en el tiempo estimado.

3.2.4.2. Informe de plan de mejora

Es un documento formal que se realiza durante la parte final del sistema de evaluación, con el objetivo de manifestar el cumplimiento de las acciones sugeridas contenidas en el plan de mejora, asimismo, se apoya del seguimiento hacia el mismo, para obtener los resultados deseados por la organización.

Dicho documento se realiza al final del plazo establecido, relacionado al plan de mejora, para notificar el progreso obtenido en las debilidades detectadas. Es relevante dicho instrumento para la organización para tomar decisiones y así evitar inconvenientes con los colaboradores, se debe utilizar un modelo en general para toda la organización.

Dicho informe debe describir brevemente el grado de cumplimiento y esfuerzo manifestado por los colaboradores ante las sugerencias para mejorar el rendimiento presentado. Por medio de dicho documento se busca formalizar la evaluación estimulando a los colaboradores a enfocarse constantemente en la mejora continua en el puesto de trabajo, asimismo, es una herramienta de utilidad a la organización, pues muestra un registro del recurso humano que posee.

3.2.4.3. Actualización del sistema

Como lo indica el nombre, en esta parte se debe de mantener al día, todo lo relacionado al sistema de evaluación del desempeño, en la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices; ajustando directamente las fases, instrumentos, y todas las partes que lo requieran, con el fin de tener el sistema en óptimas condiciones para aplicarla en el futuro. La actualización, busca evitar obsolencia por parte del sistema, detectando posibles inconvenientes, que generen deterioro en el mismo y como resultado retornar a la problemática detectada.

Para generar ajustes necesarios, es importante involucrar a todos los participantes del sistema de evaluación del desempeño, pues son quienes se relacionarán directamente con el desarrollo y aplicación del mismo, por lo que pueden emitir juicios de valor constructivo, hacia la mejora continua del sistema. La parte de actualizar, se considera delicada, porque afecta el desarrollo futuro

de la evaluación, lo que a su vez incide en los resultados. Seguidamente se describe la participación que cada integrante del sistema debe de realizar, para lograr exitosamente los ajustes para la actualización correspondiente.

a) Evaluadores

Encargados directos de llevar a cabo, la apreciación cuantitativa relacionada con el rendimiento o desempeño pasado del colaborador, con el fin de emitir mejoras en deficiencias detectadas, deben de completar la boleta de evaluación, dirigida a los colaboradores, por tener contacto directo constantemente con los mismos, y emitir juicios en función al rendimiento, además pueden efectuar cambios estructurales o de forma, que consideren necesarios aplicar, para futuras oportunidades, con relación a la experiencia, pues deben sugerir algún cambio en el sistema que consideren adecuado para próximas ejecuciones.

Para que las sugerencias y aportes, que expresen sean aplicados en futuras oportunidades, es necesario que realicen un informe al final de la fase de retroalimentación en donde se den a conocer problemas que surgieron en la aplicación de la evaluación o durante el proceso, dicho informe se debe de entregar al comité encargado para evaluar los puntos de vista de los evaluadores y tener un consenso para efectuar los cambios manifestados.

b) Evaluados

Son los colaboradores a quienes se les valora cuantitativamente el rendimiento, al participar en la evaluación directamente, el colaborador es fuente importante de crítica constructiva hacia la evaluación, pues reciben el punto de vista con relación a factores o criterios evaluados que necesiten ser mejorados.

Con el fin de mejorar alguna deficiencia presentada, durante el desarrollo de las fases del sistema, es necesario conocer el punto de vista de los colaboradores en relación a la implementación del mismo. Para conocer la perspectiva que posea el colaborador hacia la evaluación y sistema, se propone realizar una boleta de satisfacción del sistema de evaluación del desempeño, en donde se conozcan áreas a reforzar y, de esta forma, mejorar constantemente características del sistema de evaluación del desempeño.

Conociendo la importancia de la percepción de los colaboradores, se muestra un formato de boleta de opinión del sistema de evaluación del desempeño, en donde se muestre el grado de aceptación del mismo, evidenciando áreas de inconformidad de los colaboradores a nivel general del sistema, con el fin que el comité valore los cambios convenientes a realizar desde la perspectiva de los colaboradores o evaluados.

FORMATO 11

Boleta de satisfacción del sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013



INSTRUCCIONES: Seleccione con una "X" únicamente una respuesta por cada pregunta solicitada a continuación. La boleta es anónima y confidencial, por lo que se agradecerá su sinceridad al momento de contestar, puede dejar comentarios en la parte posterior de la hoja si lo desea.

PRIMERA PARTE: Satisfacción general del sistema de evaluación del desempeño.

- | | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 1. ¿Se comunicó adecuadamente el propósito de la evaluación? | | | | |
| 2. ¿Las reuniones previas a la evaluación fueron adecuadas? | | | | |
| 3. ¿El comité apoyo a los colaboradores durante las diferentes fases del sistema? | | | | |
| 4. ¿Los gerentes solucionarán cualquier inquietud antes durante y despues de la evaluación? | | | | |
| 5. ¿ Considera eficiente la aplicación del sistema de evaluación del desempeño? | | | | |

SEGUNDA PARTE: Satisfacción de la aplicación de la evaluación del desempeño.

- | | | | | | | |
|----------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| MUY BUENO
 | MUY MALO
 | 1. ¿Los factores se ajustan al puesto de trabajo? | | | | |
| | | 2. ¿ Los criterios utilizados son los más apropiados? | | | | |
| | | 3. ¿Los responsables de la evaluación apoyaron adecuadamente el desarrollo del mismo? | | | | |
| MUY BUENO
 | MUY MALO
 | 4. ¿La retroalimentación fue adecuada? | | | | |
| | | 5. ¿La organización apoya realmente los planes de mejora planteados? | | | | |
| | | 6. ¿ Considera que los resultados obtenidos estan apegados a la realidad? | | | | |
| | | 9. ¿ Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos? | | | | |

Comité del Sistema de Evaluación del Desempeño
 Primer Nivel Oficina 1, Zona 11 Colonia el Progreso, Ciudad de Guatemala.
 Tel: 2400-2400 o 2300-2300 | csed@gmail.com

c) Comité del sistema de evaluación del desempeño

Responsable principal de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, centralizan todas las funciones generales para controlar cada parte de la evaluación, desde el principio hasta la culminación de la misma, controlando cada una de las fases.

Conociendo la gran importancia e incidencia en la participación del sistema, son garantes de todo el desarrollo, por tanto, mantener el sistema de evaluación del desempeño, y tenerlo en mantenimiento para evitar obsolescencia, es una de las responsabilidades principales, post-evaluación, necesaria para próximas realizaciones de la evaluación dentro de la organización.

El comité del sistema de evaluación del desempeño tiene la obligación de recolectar los puntos de vista, tanto del evaluado como evaluador, en donde manifiestan el grado de satisfacción o insatisfacción, para aplicarlos en el futuro, analizando documentos que cada una de las partes brinda.

3.3. Factibilidad del sistema de evaluación del desempeño

La posibilidad de aplicar el sistema de evaluación del desempeño para el personal de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, analizada, está en función de la investigación efectuada en el capítulo anterior, debido a que es importante y necesario implementarlo.

Es relevante constatar desde el punto de vista financiero los costos que conlleva implementarlo, por tanto, a continuación se detallan dichos aspectos:

3.3.1. Presupuesto

Es una estimación cuantitativa desde la perspectiva financiera, con el fin de juzgar una cantidad determinada del costo contenido para implementar el sistema de evaluación del desempeño. Dentro del presupuesto se encuentran contenidos los costos que están relacionados directamente e indirectamente, con cada una de las fases que conforma el sistema, asimismo, en función de los requerimientos de cada fase se ha estimado independientemente los costos de cada uno.

Se presentan los costos estimados en cada una de las fases que integran el sistema de evaluación del desempeño, según la información recabada, anteriormente no se había efectuado un sistema de esta naturaleza, por tanto, se han incluido los costos estimados de los materiales que se utilizaran, otro de los aspectos a resaltar, es que no se incluyen los costos de participación del personal dentro del comité del sistema de evaluación del desempeño, considerando que no es obligatorio formar parte de la organización por parte de los colaboradores, asimismo, no se devenga salario alguno por las actividades realizadas.

CUADRO 13

Presupuesto estimado para implementar el sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2013

No.	Concepto	Descripción	Inversión en Q.
1	Fase de Planificación	Costo de establecer las bases necesarias para la aplicación de la evaluación	2,600.00
2	Fase de Diseño	Costo de Implementar una boleta para evaluar el desempeño.	2,400.00
3	Fase de Ejecución	Costo de realizar la evaluación así como efectuar la retroalimentación.	2,500.00
4	Fase de Monitoreo	Costo de seguimiento a planes de mejora, asimismo, la actualización del sistema.	2,500.00
5	Insumos de Oficina	Materiales, herramientas, papelería y útiles para aplicar la evaluación en general.	4,000.00
6	Gastos indirectos en aplicación	Electricidad, internet, limpieza, teléfono, cartuchos impresora, etc.	5,000.00
7	Gastos de Personal	Salario del recurso humano establecido en la participación del sistema.	6,000.00
8	Gastos Imprevistos	Márgen de holgura para evitar insuficiencia de efectivo en implementación.	3,000.00
TOTAL			25,400.00

Fuente: elaboración propia, 2013.

3.3.2. Relación costo - beneficio

Asegurar la factibilidad de cualquier proyecto a implementarse es importante, por tanto, por medio de la relación costo - beneficio, se evidencia la importancia cuantitativa de implementar el sistema de evaluación del desempeño dentro de la organización, pues se valora la necesidad de efectuarlo, a través de una estimación económica. Con relación a la factibilidad de implementarlo, se muestra desde el punto de vista económico, la posibilidad de realizarlo a través del costo de la implementación de Q.25, 400.00 y estimando el costo promedio de errores producidos en Q. 15,600.00 anuales; aplicando una división de costo de la implementación de la evaluación, entre los errores producidos ($21,500 / 15,600$) el resultante es: 1.628205 lo cual significa que por cada quetzal invertido se beneficia la organización en la minimización de los errores, obteniendo una ganancia considerable tanto en rentabilidad económica como en mejora de las capacidades de los colaboradores, traduciéndolo a eficiencia laboral.

Los beneficios obtenidos al implementar el sistema de evaluación del desempeño son relevantes tanto para la organización como los colaboradores, por tanto es considerado una herramienta que busca el bien común, siendo un medio para alcanzar un fin específico, lo cual implica que la participación de ambas partes. Se espera que al aplicar el sistema de evaluación del desempeño, las decisiones relacionadas con el personal en el puesto de trabajo sean objetivas, para lograr la máxima eficiencia del colaborador, las cuales relacionen promociones hacia puestos de trabajo, desarrollo profesional y personal, estímulo o motivación a efectuar de mejor manera las funciones asignadas, mejorar la incorporación del colaborador hacia el puesto de trabajo orientando las actividades del mismo eficientemente por medio de parámetros cuantitativos de evaluación, reforzar las áreas débiles e incentivar las fortalezas del colaborador, brindar retroalimentación efectiva e incentivar una cultura de evaluación del desempeño dentro de la organización, que promueva la mejora continua del desempeño.

CONCLUSIONES

1. Actualmente la organización, no cuenta con mecanismos de control cuantitativo formal u objetivo, que evalúe el desempeño de los colaboradores; debido a la carencia de criterios, factores e indicadores establecidos para la correcta estandarización del trabajo y conocer el cumplimiento de las atribuciones en los puestos de trabajo, por tanto, se comprueba la hipótesis planteada.
2. Se manifestó que dentro de la organización no existe adecuada integración a medidas administrativas planteadas, debido a que no se difunde formalmente a todos los colaboradores causando errores e incertidumbre laboral.
3. Dentro de la organización no se han planteado indicadores enfocados hacia los colaboradores, por tanto, únicamente se valora su desempeño de manera subjetiva y empírica.
4. Los colaboradores desconocen la existencia de documentos administrativos que informen las funciones del puesto de trabajo, lo cual es generado por falta de actualización y autorización correspondiente de los descriptores de puestos, para la utilización y difusión dentro de la organización.
5. Carencias de procedimientos formales para retroalimentar a los colaboradores y brindar medidas de mejora, en áreas deficientes manifestadas en los diferentes puestos de trabajo.
6. La organización distribuye las actividades relacionadas con el recurso humano, hacia los altos mandos, y apoyarse por empresas de outsourcing para efectuar dichas actividades, por tanto, no cuentan con personal directo que monitoree el rendimiento de los colaboradores, global y específico.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario implementar el sistema de evaluación del desempeño, contenido en el presente informe, el cual logra integrar fases puntuales que garanticen, la apropiada ejecución de las actividades antes, durante y después de la aplicación de la evaluación del desempeño por medio del método de escalas gráficas, para valorar y mejorar los resultados cuantitativos obtenidos por parte de los colaboradores.
2. Instaurar una secuencia lógica de fases en donde se muestren y detallen todas las actividades durante la implementación para minimizar el riesgo de la aplicación, garantizar la objetividad y guiar en la implementación del sistema.
3. Establecer indicadores formales y objetivos, que sirvan de base para medir el rendimiento de los colaboradores, además, de guiarlos hacia el alcance de los objetivos y metas organizacionales.
4. Se debe actualizar los descriptores de puestos, que conforman la organización, para evaluar objetivamente el rendimiento de las funciones asignadas, además de proveer una herramienta organizacional que establezca la descripción y la especificación del mismo.
5. Establecer medidas de retroalimentación a los colaboradores que manifiesten debilidades o deficiencias detectadas, proporcionando planes de mejora, además, de seguimientos constantes hacia el cumplimiento del mismo.
6. Se debe organizar un comité responsable de realizar las actividades que conforman el sistema de evaluación del desempeño, para centralizar las decisiones de planificación, diseño y monitoreo del sistema de evaluación del desempeño, para garantizar la correcta implementación del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, M. 1991. **Gerencia de recursos humanos integrando al personal y a la empresa.** Colombia, Editorial Legis. 266 pp.
2. Balkin, David R., Cardy, Robert L., y Luis R. 2001. **Dirección y gestión de recursos humanos.** 3ª edición. Madrid, España, Prentice Hall / Pearson Education. 695 pp.
3. Benavides Pañeda, J. 2004. **Administración.** 1ª edición. México, McGraw Hill. 354 pp.
4. Bonache, J., y Cabrera, A. 2006. **Dirección de personas.** España, Pearson Education, 600 pp.
5. Chiavenato, I. 2002. **Gestión del talento humano.** Villamizar Germán Traductor. México, McGraw Hill, 474 pp.
6. _____. 1994. **Administración de recursos humanos.** 2ª edición. México. McGraw Hill. 260 pp.
7. Decenzo, D., y Robbins, S. 2001. **Administración de recursos humanos.** García María traductora. México, Limusa s.a., 546 pp.
8. Dessler, G. 2009. **Administración de recursos humanos.** Piñeda Leticia traductora. 11ª edición. México, Person Education. 801 pp.
9. Fred, D. 1997. **Conceptos de administración estratégica.** 5ª edición. México, Pearson Education. 355 pp.
10. Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer J. 1994. **Planeación estratégica aplicada.** 1ª edición. México, McGraw Hill Interamericana s.a. 442 pp.

11. Rodríguez, J. 2005. **Administración moderna del personal**. 7ª edición. México, Thomson editorial learning. 693 pp.
12. Sastre, M., y Aguilar, E. 2003. **Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico**. España, McGrawhill. 414 pp.
13. Wayne, M., y Noe, R. 2005. **Administración de recursos humanos**. 9ª edición. México, Pearson education. 560 pp.
14. Werther, W. y Keith, D. 2000. **Administración de personal y recurso humano**. Joaquín Mejía Gómez traductor, 5ª edición. México, McGraw Hill, 396 pp.

ANEXOS

Anexo 01

**MODELO DE
DESCRIPTOR DE
PUESTOS**

Presentación

Contar con herramientas organizacionales, que establezcan las operaciones y funciones de los colaboradores, es de gran importancia para trasladar oportunamente información detallada al contenido del trabajo a desempeñar por los colaboradores, asimismo, informar en cualquier momento todo lo relacionado con el puesto de trabajo, para cualquier actividad que lo requiera la organización. Implementar descriptores de puestos objetivos, ayudan a orientar adecuadamente a los colaboradores en las funciones que deben de realizar, asimismo, es un documento que apoya drásticamente, en la búsqueda correcta del candidato apropiado hacia el puesto de trabajo, porque dicho documento manifiesta todas las características con las que debe de poseer cada colaborador.

En el presente anexo se detalla un modelo de descriptor de puestos, de manera clara y ordenada en relación a las atribuciones de los principales puestos de trabajo que integran la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, para apoyar en la implementación del sistema de evaluación del desempeño. Previo a detallar la información del puesto de trabajo, cabe resaltar que el descriptor presentado, consta de dos áreas importantes: Información general, la cual describe información, naturaleza y funciones del cargo, y la parte que describe la especificación del puesto, la cual contiene la educación, experiencia, habilidades y conocimientos indispensables para efectuar el trabajo asignado.

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I.1. Información general:

Nombre de Puesto: Gerente General. **Superior:** Junta Directiva
Subalternos: Gerente Ventas, Financiero, **Departamento:** Administración
Jefe de Importaciones y Encargado Servicios Generales.

I.2. Naturaleza del cargo

Cargo de nivel superior, de carácter administrativo, encargado de planificar, organizar, tomar decisiones trascendentales de la organización, en relación a proveedores, logística, distribución, mercadeo, comercialización y finanzas.

I.3. Funciones:

- Planea estrategias operativas, comerciales y financieras.
- Informa a junta directiva la situación de la organización.
- Contrata y despide de colaboradores.
- Selecciona proveedores nacionales e internacionales.
- Preside reuniones ordinarias con gerentes y colaboradores.
- Aprueba cambios propuestos por altos mandos y subalternos.
- Coordina las funciones que realizan altos mandos.
- Aprueba inversiones, procedimientos, instrumentos a implementar.
- Estable de metas y objetivos organizacionales.
- Autoriza incrementos salariales, cambio de plazas de trabajo, capacitaciones.
- Confirma pagos con cifras elevadas a proveedores y empresas logísticas.
- Autoriza programas de capacitación dentro de la organización.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

II.1. Educación:

- Estudios universitarios a nivel de Licenciatura en cualquiera de las siguientes áreas: Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Ingeniería Mecánica Industrial, Psicología Industrial o carrera afín.
- De preferencia estudios profesionales de post grado, en Recursos Humanos.

II.2. Experiencia:

- Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares, preferiblemente en el negocio de repuestos automotrices.

II.3. Habilidades:

- Planificación
- Liderazgo.
- Toma de decisiones
- Negociación.
- Estratega administrativo.
- Comunicación
- Relaciones interpersonales.

II.4. Conocimientos:

- Legislación laboral y tributaria.
- Paquetes office de computación.
- Inglés técnico avanzado.
- Administración de recursos humanos.
- Administración financiera.
- Mercadotecnia.

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I.1. Información general:

Nombre de Puesto: Asistente de Gerencia **Superior:** Gerente General
Subalternos: Ninguno **Departamento:** Administración

I.2. Naturaleza del cargo

Cargo de nivel operativo, de carácter administrativo, encargado de facilitar y asistir labores que realiza Gerente General, para garantizar la eficiencia del trabajo, apoyando actividades entre altos mandos de la organización.

I.3. Funciones:

- Coordina actividades administrativas y personales del Gerente General.
- Recepción de solicitudes de cotización y trasladarlo a responsables de procesarlo.
- Monitoreo de movimientos de mercadería, internacional y nacional.
- Negociar movimientos marítimos con navieras.
- Control de proveedores internacionales y nacionales.
- Confirmar pólizas de aduana.
- Reporte mensual de órdenes de productos.
- Cubrir actividades de recepción cuando sea necesario.
- Traslada boletas de depósito al departamento financiero.
- Reporte mensual de ventas.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

II.1. Educación:

- Título a nivel medio, en cualquiera de las siguientes carreras: secretaria bilingüe, secretaria comercial, bachiller en ciencias y letras, o similar.
- Deseables estudios universitarios relacionados con la Administración de Empresas, Psicología Industrial, mínimo dos años.

II.2. Experiencia:

- Menor a un año, en actividades relacionadas con servicio al cliente, procesos administrativos internos y comerciales.

II.3. Habilidades:

- Servicio al cliente.
- Negociación.
- Relaciones interpersonales.
- Planificación.

II.4. Conocimientos:

- Inglés técnico básico.
- Paquetes office de computación.
- Repuestos automotrices.
- Logística.
- Computación.
- Administrativos.

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I.1. Información general:

Nombre de Puesto: Jefe de Importaciones **Superior:** Gerente General
Subalternos: Auxiliar de importaciones, **Departamento:** Importaciones
y Auxiliar de Bodega.

I.2. Naturaleza del cargo

Cargo de nivel operativo, de carácter administrativo, responsable de la coordinación logística nacional e internacional de mercadería adquirida y control de los suministros de mercadería existente en bodega.

I.3. Funciones:

- Inspección logística acerca del tránsito de mercaderías.
- Relación directa con empresas navieras y logísticas.
- Coordinar entrada de mercadería con agentes aduaneros.
- Revisar documentos de aduana.
- Verificar directamente en puerto de arribo o almacenadora fiscal.
- Solución de conflictos de ingreso de mercadería al país.
- Comunicación al Gerente General sobre el arribo de mercadería.
- Revisar la mercadería adquirida.
- Supervisión de inventarios planificados.
- Informe de suministro de productos.
- Supervisión directa al departamento de importaciones y bodega.
- Entrega de mercadería solicitada a vendedores.
- Informe de pedido de productos.
- Informe gerencial sobre operaciones del departamento.

II. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO:

II.1. Educación:

- Estudios universitarios a nivel de cierre de pensum en carreras: Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Comercio Internacional o carrera a fin.
- Indispensable estudios de logística, aduanas o similares.

II.2. Experiencia:

- Menor a tres años de experiencia en supervisión de personal, operaciones logísticas, aduanales y control de bodega.

II.3. Habilidades:

- Relaciones interpersonales.
- Numérico.
- Análisis.
- Servicio al cliente.
- Negociación
- Planificación.
- Liderazgo.

II.4. Conocimientos:

- Matemáticas y Estadística.
- Paquetes office de computación.
- Ingles técnico intermedio.
- Repuestos automotrices.
- Logística y trámites aduanales.
- Administración de operaciones.

Anexo 02

**GLOSARIO DE
TÉRMINOS**

“GLOSARIO DE TÉRMINOS”

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Atribuciones	Cada una de las facultades o poderes que corresponden a cada parte de una organización según las normas establecidas.
Comité	Órgano dirigente conformado por un grupo de personas, donde se desarrollan actividades para la consecución de un asunto. Es un cuerpo representativo por parte de los trabajadores de la empresa, en donde las funciones van desde simples negociaciones hasta funciones representativas o compartidas por la organización, incidiendo en la toma de decisiones de la empresa en general. Los participantes son libremente elegidos, por los compañeros de trabajo, denominándose "delegados" o "representantes". Debe estar organizado adecuadamente para poder coordinar las diversas actividades a realizar, integrado por un presidente, vicepresidente, secretario, vocales, en donde se distribuyen las diferentes funciones.
Cultura	Es la base y fundamento de lo que somos. Existe en nosotros desde el momento en que nacemos y es el aporte moral e intelectual de nuestros progenitores y nuestro entorno en general. Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.
Extensión de archivo	También conocido como extensión de fichero, es una cadena de caracteres anexada al nombre de un archivo, usualmente precedida por un punto. Su función principal es diferenciar el contenido del archivo de modo que el sistema operativo disponga el procedimiento necesario para ejecutarlo o interpretarlo, sin embargo, la extensión es solamente parte del nombre del archivo y no representa ninguna obligación respecto a su contenido. Describiendo a continuación algunas extensiones más utilizadas: *.txt Archivo de texto plano, sin gráficos, se edita con Bloc de notas. *.doc Archivo de texto con estilo, se abre con cualquier procesador de texto de Windows, Microsoft Word, WordPerfect, WordStar. *.rar Archivo comprimido y extraíble con Winrar. *.jpg Archivo de compresión de imágenes, usado en fotografía. *.psd Archivo de bits diseñado por Adobe Photoshop, para la edición de archivos de imágenes. *.exe Archivo de hoja de cálculo, editado en Microsoft Excel. *.ppt Archivo de presentación, procesado en Microsoft Power Point *.pub Archivo de diseño y maquetación de documentos informativos el cual se edita en Microsoft Publisher. Importante mencionar que a partir de Microsoft Office 2007 se le adhiere "x" al final de la extensión, para enmarcar beneficios a los documentos realizados en dicha plataforma.

“GLOSARIO DE TÉRMINOS”

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Factible	Acción y efecto de realizar o efectuar una tarea en específico.
Fases	Partes que diferencian el proceso o desarrollo de una actividad.
Flujograma	También conocido como diagrama de flujo, muestra gráficamente de hechos o acontecimientos, por medio de símbolos que indican la secuencia lógica de los diferentes procesos planteados.
Gestión	Acción y consecuencia de administrar el desarrollo de acciones o de procesos dentro de la organización.
Holística	Es la idea de que todas las propiedades de un sistema dado, (por ejemplo, biológico, químico, social, económico, mental o lingüístico) no pueden ser determinados o explicados por las partes que los componen por sí solas. El sistema como un todo determina cómo se comportan las partes. Como adjetivo, holística significa una concepción basada en la integración total frente a un concepto o situación.
Interrelación	Correspondencia mutua entre personas, fenómenos o temas.
Jerarquía	Criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personajes, instituciones o conceptos.
Jesuita	Pertenece a la Compañía de Jesús, orden religiosa católica fundada por San Ignacio de Loyola, en el siglo XVI orientada a la extensión y difusión del catolicismo en comunidades donde no existiera.
Megabyte (Mb)	Unidad de medida de información utilizada en la transferencia de datos.
Mensurable	Es todo aquello que se puede medir entendiéndose como comparar una cantidad con su unidad correspondiente para saber cuántas veces la unidad está contenida en la primera.
Nomenclatura	Conjunto de siglas simplificadas que en conjunto muestra una palabra u oración en específico.
Pertinente	Se trata de un adjetivo que hace mención a lo correspondiente, perteneciente o rasgo distintivo de un elemento.
Programa	Previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna actividad.
Pulgadas	Medida de longitud inglesa, equivalente a la duodécima parte del pie y equivale 2.54 cm. La abreviatura es las comillas "

“GLOSARIO DE TÉRMINOS”

CONCEPTO	DEFINICIÓN
RGB	Del inglés Red, Green, Blue; "rojo, verde, azul". Es la composición del color en términos de la intensidad de los colores primarios con que se forma: el rojo, el verde y el azul. Es un modelo de color basado en la síntesis aditiva, con el que es posible representar con color mediante la mezcla por adición de los tres colores luz primarios. Siendo la gama 255 colores.
Sistema operativo	Es un programa o conjunto del mismo que en un sistema informático gestiona los recursos de hardware y provee servicios a los programas de aplicación, ejecutándose en modo privilegiado respecto de los restantes. En otras palabras es el software básico para que el usuario pueda interactuar con el ordenador.
Subjetividad	Es la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista del sujeto, y por tanto influidos por los intereses y deseos particulares del mismo. La propiedad opuesta es la objetividad, que los basa en un punto de vista intersubjetivo, no prejuiciado, verificable por diferentes sujetos.