

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL UBICADA EN  
LA CIUDAD CAPITAL”**



**LESLY MICHEEL OLIVA CORONADO**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2013**

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL UBICADA EN  
LA CIUDAD CAPITAL”**



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

**LESLY MICHEEL OLIVA CORONADO**

**PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2013**

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaída Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
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 ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 6.4, Punto SEXTO del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 6 de Noviembre de 2012.

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

<b>PRESIDENTE:</b>	<b>Licda. Laura Aydee Lainfiesta Escobar</b>
<b>SECRETARIA:</b>	<b>Licda. Gladys Lissette Gutiérrez Morales</b>
<b>EXAMINADOR:</b>	<b>Lic. Julio Mauricio Gonzáles Ruiz</b>

Guatemala 7 de Febrero de 2013

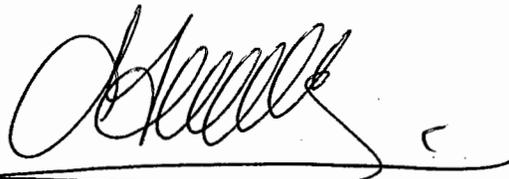
Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

En atención de éste decanato según DICTAMEN. ADMÓN.-05-2013, me dirijo a usted para informarle que he finalizado de asesorar la tesis titulada "SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", elaborada por la estudiante Lesly Micheel Oliva Coronado, carnet 2007-11835 de la carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de ésta casa de estudios.

El presente trabajo de tesis cumple con los lineamientos requeridos en los reglamentos académicos de esta facultad y constituye un aporte valioso para la institución gubernamental objeto de estudio. Por tal sentido emito el dictamen favorable de aprobación para su posterior evaluación, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente



Lic. Ariel Ubaldo de León Maldonado  
Colegiada No. 1,804.



**FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTISIETE DE AGOSTO DE DOS MIL TRECE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 11-2013 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de agosto de 2013, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 46-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de abril de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante LESLY MICHEEL OLIVA CORONADO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



*Ingrid*  
REVISADO

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Por brindarme la sabiduría y el conocimiento necesario para lograr mis metas, así como la guía de mi camino hacía el éxito de mis estudios y lograr culminar una meta más en mi vida.

### **A MIS PADRES**

Carlos Oliva y Gregoria Coronado por brindarme su apoyo y comprensión en cada momento y por darme ánimos para lograr lo que me proponía.

### **A MI HERMANA**

Waleska Oliva por darme su apoyo incondicional.

### **A MIS LICENCIADOS**

A cada uno de los licenciados con los que recibí clases en los diversos semestres por todo el conocimiento brindado.

### **A MI ASESOR**

Ariel de León por brindarme su apoyo y guía en la realización de este proyecto.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por darme la dicha de pertenecer a esta casa de estudios.

## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEORICO</b>	
1.1 Institución	1
1.1.1 Institución Privada	1
1.1.2 Institución gubernamental	1
1.2 Administración	1
1.3 Proceso Administrativo	2
1.3.1 Planeación	2
1.3.1.1 Elementos de planeación	2
a) Misión	3
a.1) Visión	3
a.2) Valores	3
b) Objetivos	3
c) Procedimientos	3
d) Presupuesto	4
1.3.1.2 Instrumento administrativo de planeación	4
• Plan de acción	4
1.3.2 Organización	4
1.3.2.1 Elementos de Organización	4
• Funciones	5
• Jerarquías	5
• Puestos	5
1.3.2.2 Estructura organizacional	6
1.3.3.3 Instrumentos de organización	6

▪ Organigrama	6
▪ Descriptor de puestos	6
▪ Perfil de puestos	6
1.3.3 Dirección	6
1.3.4 Control	7
1.3.5 Integración	7
1.4 Gestión del talento humano	7
1.5 Proceso para organizar a las personas	8
1.5.1 Evaluación del desempeño	8
1.5.1.1 Definición de evaluación	8
1.5.1.2 Propósitos de la evaluación	10
1.5.1.3 Sistema de evaluación del desempeño	11
1.5.1.4 Proceso de evaluación del desempeño	11
1.5.1.5 Beneficios de la evaluación	13
1.5.1.6 Responsables de la evaluación	14
1.5.1.7 Pasos para la evaluación del desempeño	15
1.5. 1.8 Problemas que afectan la evaluación	16
1.5.1.9 Métodos de evaluación del desempeño	17
▪ Escalas gráficas	17
▪ Elección forzada	21
▪ Investigación de campo	22
▪ Incidentes críticos	23
▪ Listas de verificación	23
▪ Evaluación participativa por objetivos	24
▪ Evaluación de 360°	25
1.6 Consejos sobre revisiones de desempeño	26
1.6.1 La entrevista	26
1.6.2 ¿Cómo realizar la entrevista?	27
1.6.3 Capacitación a los evaluadores	28
1.6.4 Período de la evaluación del desempeño	29

1.6.5 ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?	29
1.7 Retroalimentación para la función de gestión de talento humano	30
1.8 Ley de Servicio Civil	30

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL**

2.1 Metodología de la investigación	32
2.1.1 Instrumentos a utilizar	33
a. Cuestionarios o boletas	33
b. Guía de entrevista estructurada	34
2.2 Antecedentes de la Institución	34
2.2.1 Misión	36
2.2.1.1 Visión	36
2.2.1.2 Valores	37
2.2.2 Estructura organizacional de la Institución	38
2.3.3 Estructura organizacional del área administrativa	40
2.2.3.1 Departamento de recursos humanos	41
2.2.3.2 Departamento de compras e importaciones	41
2.2.3.3 Departamento de combustibles y lubricantes	42
2.2.3.4 Departamento de seguridad	42
2.2.3.5 Clínica médica	42
2.2.3.6 Almacén de tránsito y suministro	42
2.4 Descripción de puestos	42
2.5 Resultados de la investigación	45
2.5.1 Entrevista a jefes de departamento	46

2.5.2 Encuesta a jefes	48
2.5.3 Encuesta a los colaboradores	54
2.6 Análisis y discusión de resultados	58

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL**

3.1 justificación de la propuesta	60
3.2 Objetivos de la propuesta	61
3.2.1 Objetivo general	61
3.2.2 Objetivos específicos	61
3.3 Sistema de evaluación de desempeño propuesto	62
3.3.1 Pasos para implementar el sistema	62
3.3.2 Guía del evaluador	64
3.3.3 Método de evaluación de desempeño a utilizar	65
3.4 Definición de factores para la evaluación	66
3.4.1 Factores para jefes de los departamentos	66
3.4.2 Factores para los colaboradores	68
3.4.3 Ponderación de los factores	69
3.5 Criterios a considerar en la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño utilizando el método de escalas gráficas	70
3.6 Diseño del instrumento a utilizar	70
3.6.1 Formulario para evaluar a jefes de cada departamento	71
3.6.2 Instrucciones de llenado de la hoja de evaluación para los colaboradores	77
3.6.3 Formulario de evaluación	78
3.7 Establecimiento de parámetros de medición de la evaluación	83
3.8 Capacitar, orientar y asesorar a los encargados de evaluar	83
3.9 Procedimiento para la entrevista de resultados	84
3.9.1 Guía para la entrevista de retroalimentación de resultados	84

3.9.2 Formato para la entrevista de retroalimentación	86
3.9.3 Formato de seguimiento para el colaborador	87
3.10 Informe de presentación de resultados	88
3.11 Responsabilidades del proceso	89
3.12 Ciclo de la evaluación	89
3.13 Recomendaciones para el evaluador	89
3.14 Seguimiento y evaluación de los resultados	90
3.14.1 Formato de control de la evaluación	90
3.15 Aprobación de la evaluación del desempeño	91
3.16 Aceptación de la evaluación del desempeño	92
3.17 Revisiones al sistema de evaluación	92
3.18 Proceso de sensibilización al personal	92
3.19 Medidas utilizadas después de la entrevista de retroalimentación	93
3.19.1 El desempeño demostrado es eficiente	93
3.19.2 El desempeño demostrado es deficiente	94
3.20 Casos no previstos	94
3.21 Plan de acción de implementación del sistema de evaluación	94
3.22 Auditoría de seguimiento de resultados	96
3.23 Costos de implementación de la propuesta de sistema de evaluación de desempeño	96
Conclusiones	98
Recomendaciones	99
Bibliografía	100
Anexos	101

## Índice de cuadros

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
1.	Estimación de costos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño	97

## Índice de gráficas

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
1.	Inducción del personal del área administrativa	49
2.	Oportunidades de crecimiento para los colaboradores	50
3.	Conocimiento del rendimiento laboral de los colaboradores	51
4.	Medidas que se toman con los colaboradores que cometen errores	52
5.	Realización de reuniones con su personal	53
6.	Conocimiento de las funciones por parte del personal	54
7.	Acceso a la información para realizar el trabajo asignado	55
8.	Capacitación de los colaboradores en el área administrativa	56
9.	Ascensos a los colaboradores en el área administrativa	57

## Índice de figuras

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
1.	Proceso Administrativo	2
2.	Procesos de gestión de talento humano	8
3.	Proceso de evaluación del desempeño	12
4.	Organigrama funcional institución gubernamental	39
5.	Organigrama funcional del área administrativa	40

## Índice de tablas

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
1.	Guía para la evaluación del desempeño	64
2.	Factores para la calificación del desempeño de los jefes	67
3.	Factores para la calificación del desempeño para los colaboradores	68
4.	Niveles para la ponderación de factores de calificación de jefes y colaboradores	69
5.	Formato de control para la evaluación del desempeño	91
6.	Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño	95

## Índice de formatos

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Páginas</b>
1.	Modelo de descripción de puesto	43
2.	Hoja de evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas para los jefes de la institución gubernamental	71
3.	Formato de evaluación para los colaboradores del área administrativa	79
4.	Formato de entrevista de retroalimentación para los jefes de área hacía el colaborador	86
5.	Formato de seguimiento para el colaborador del área administrativa de la institución gubernamental	87

## **Introducción**

Actualmente las organizaciones necesitan contar con talento humano capacitado, el cual posea las competencias necesarias para enfrentarse a los cambios generados por el entorno laboral; de ahí la importancia vital de evaluar el desempeño de sus colaboradores, lo cual ayuda a detectar las debilidades de cada uno y así poder actuar mediante medidas correctivas que permitan lograr los objetivos que son trazados por la entidad.

Ya que las organizaciones deben reconocer que el recurso humano es el corazón de la organización, la clave del éxito que permite a la entidad ser más competitiva productiva y eficiente. Todo esto le permite al personal identificarse con la empresa, a seguir sus objetivos y a querer desarrollarse no solamente personal, sino que laboralmente.

También la evaluación del desempeño permite valorar el rendimiento de los trabajadores, para poderlos motivar, recompensar e incluso desarrollar, aprovechando cada uno de sus puntos fuertes, ubicándolos en áreas estratégicas de la institución.

La presente tesis se realizó en una institución gubernamental dedicada a la construcción de carreteras y consta de tres capítulos los cuales se estructuraran de la siguiente forma:

El capítulo 1, está integrado por conceptos teóricos, que permitirán al lector tener una mejor comprensión acerca del tema de investigación; el capítulo II contiene la situación actual de la organización, que la conforman: Los antecedentes de la entidad, su estructura organizacional, su situación con respecto a la evaluación del desempeño y presentación de forma gráfica de los principales hallazgos derivados de la investigación de campo realizada.

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

Por último se incluyen las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, en base al análisis realizado. En el apartado de anexos se incluyen los cuestionarios utilizados en la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Institución**

Se entiende por institución cualquier organismo o grupo social que, con unos determinados medios, persigue la realización de unos fines o propósitos.

Estas se dividen en gubernamentales o públicas y privadas.

##### **1.1.1 Institución Privada**

Es toda aquella entidad que no depende del gobierno para la realización de sus actividades, únicamente se basa en las leyes del estado.

##### **1.1.2 Institución Gubernamental**

“Organismo gubernamental es toda entidad que depende directa o indirectamente de un gobierno.” (5:s.p)

#### **1.2 Administración**

“Es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.”  
(1:3)

La administración es aplicable a todo tipo de empresas e instituciones privadas y públicas; y su importancia radica en que orienta el desarrollo de una institución. Para llevar a cabo todo esto, la administración utiliza el proceso administrativo.

### 1.3 Proceso administrativo

Este proceso contiene las diversas etapas (planeación, organización, integración, dirección y control), las cuales permitirán la optimización de los recursos en la organización y su administración eficiente.



Fuente: Benavides Pañeda, Administración, 1a. ed, McGraw-Hill.p.45

#### 1.3.1 Planeación

“Planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (1:38)

Sin planes no se pueden realizar las demás funciones de la administración y éstos se clasifican por: su clase, su uso, su periodo o tiempo y su nivel jerárquico. Los que son más comunes o básicos son por su clase y dentro de éstos están: objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuesto.

##### 1.3.1.1 Elementos de planeación

A continuación se mencionan los elementos de la planeación:

## **A. Misión**

“La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el del propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.” (1:45). Dentro de la misión se encuentran:

### **a) Visión**

Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros.

### **b) Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios solamente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida.” (1:46)

## **B. Objetivo**

Es un fin que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza los objetivos son más específicos que el planteamiento que la misión y vienen a ser en realidad, la traslación de este a términos concretos que sirven para medir los resultados.

## **C. Procedimientos**

Son las actividades que realizará la organización, utilizada por medio de pasos secuenciales el cual permitirá llevar un control.

## **D. Presupuestos**

Es un instrumento de vital importancia en las organizaciones dado que obliga a la institución a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperada.

### **1.3.1.2 Instrumento administrativo de planeación**

A continuación se define el instrumento administrativo de planeación a utilizar:

- **Plan de acción**

Se trata de la secuencia de cada una de las actividades que servirán para realizar un proyecto, una planificación o inclusive la creación o rediseño de la institución.

Es de vital importancia ya que permite ver cuando durará una cierta actividad, aparte de incluir su costo.

### **1.3.2 Organización**

Es la estructura formal de la organización, la forma en como están conformados cada uno de los departamentos y las líneas de autoridad que los conectan.

#### **1.3.2.1 Elementos de organización**

Los siguientes elementos forman parte de la fase del proceso administrativo de organización:

- **Funciones**

Entendiéndose por ella un conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el fin común que persiguen.

- **Jerarquías**

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así, el individuo que se desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

- **Puestos**

Un puesto puede definirse como una unidad de la organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros. De acuerdo a lo que indica Idalberto Chiavenato un cargo es “la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.” (3:203)

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

### **1.3.2.2 Estructura organizacional**

“Se trata de la forma en la que está organizada una institución por medio de la agrupación de las actividades y las personas en departamentos.” (6:228)

### **1.3.2.3 Instrumentos de organización**

- **Organigrama**

“Es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización.” (1:166)

- **Descriptor de puestos**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, ¿cómo lo hace? y ¿por qué lo hace?” (1:165)

- **Perfil de puesto**

“Conjunto de características académicas, laborales, físicas, mentales y responsivas ideales para desempeñar un puesto de trabajo.” (5:s.p)

Éste se complementa con el descriptor de puestos diferenciándose de éste porque incluye las funciones inherentes al puesto y el perfil incluye las características que debe poseer el individuo para ocupar el cargo.

### **1.3.3 Dirección**

Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

### **1.3.4 Control**

Es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.

### **1.3.5 Integración**

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

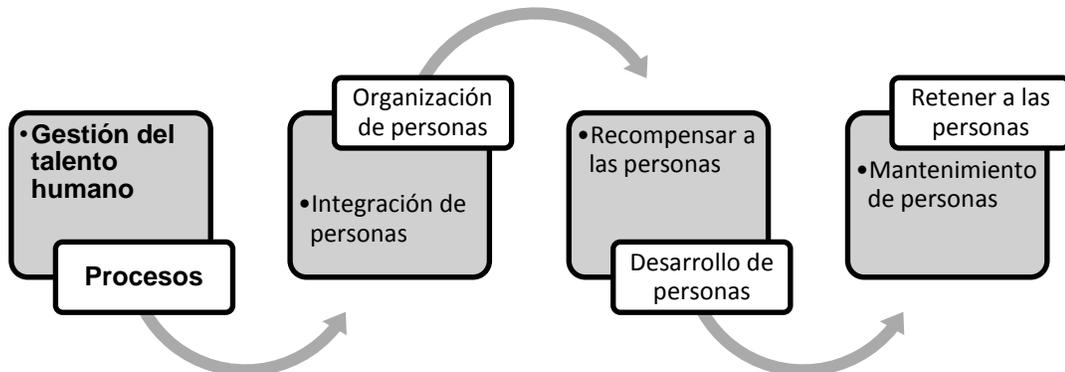
## **1.4 Gestión del talento humano**

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

A la gestión del talento humano se le define como el conjunto de decisiones y políticas, orientadas a conseguir la mayor eficacia y eficiencia de la organización, estableciendo la consecución de los resultados previstos en el plan de desarrollo con el mínimo costo. Dentro de la gestión del talento humano el concepto se trabaja con base a la generación de aptitudes que encaminen a la organización a garantizar su permanencia ante el mercado. O bien, como lo indica Idalberto Chiavenato identificándola como “la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier

denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.” (3:9)

**Figura 2**  
**Procesos de gestión del talento humano**



**Fuente:** Elaboración propia con base a la información obtenida en el libro de Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, 1a. ed, Mc-grawhill.

## 1.5 Proceso para organizar a las personas

“Estos diseñan las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.” (3:10) Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

### 1.5.1 Evaluación del desempeño

Evaluar el desempeño del colaborador es de vital importancia ya que muestra los puntos débiles y fuertes de los colaboradores.

#### 1.5.1.1 Definición de evaluación del desempeño del empleado

Como una función importante dentro de los recursos humanos se encuentra la evaluación del desempeño, que es el proceso por medio del cual se valora el nivel de conocimientos, capacidades, aptitudes y el cumplimiento de las obligaciones del empleado.

Por ende, “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.” (3:245)

Por medio de este proceso se determina y se comunica al empleado cómo está prestando su trabajo; por lo general la evaluación del desempeño sirve de base para la toma de decisiones que se relacionan con las promociones, reconocimientos, entre otros. Asimismo, esta herramienta de apreciación puede contribuir con detección de las necesidades de capacitación.

“Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas. Las organizaciones también deben saber cómo se desempeñan las personas en las actividades para tener una idea de sus potencialidades.” (3:246)

Después de realizar la evaluación del desempeño es importante realizar una entrevista con el empleado en la que se le comunique los resultados, para ello en la entrevista el evaluador debe basarse en el desempeño y no en la personalidad; asimismo, discutir las vías de mejora, cambios en actitudes, habilidades y conocimientos. En este proceso de apreciación, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a. “La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- b. La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y no en la impresión respecto de los hábitos personales observados en el trabajo. La

evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.

c. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado.

Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el empleado.

d. La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.” (3:246)

Constantemente los empleados son observados tanto por las personas que trabajan dentro la organización así como los clientes; por ende los programas de evaluación lo que persiguen es mejorar el desempeño de una persona en un cargo determinado.

#### **1.5.1.2 Propósitos de la evaluación del desempeño**

“Las evaluaciones del desempeño pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado. Esta sería una muestra de algunos objetivos:

- Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y sus normas con el supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.” (2:313)

Como complemento a lo anterior se tienen estos otros objetivos: a) facilitar las oportunidades de crecimiento a los trabajadores de la institución, b) determinar

los cursos de capacitación apropiados para el personal, y en consecuencia obtener una ventaja competitiva, c) proporcionar incentivos económicos y no económicos, d) optimizar las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados.

En el caso de las instituciones no lucrativas, como por ejemplo los hospitales públicos, centros de salud entre otros, no se puede tomar la decisión de premiar económicamente a su personal, sino que únicamente se les retribuyen lo que está estipulado por la ley, que es el sueldo más la bonificación.

#### **1.5.1.3 Sistema de evaluación del desempeño**

En la actualidad un sistema de evaluación del desempeño implica diferentes actividades, tornándose en algo más que una simple revisión de lo que ha hecho el empleado, sino que debe cumplir varios propósitos tales como la retroalimentación y el desarrollo en sí. La evaluación del desempeño debe transmitirle al empleado que tan bien se está desempeñando en función de las metas establecidas tanto organizacionales como individuales (ver figura 3). Si no existe una retroalimentación adecuada en el desempeño, se corre el riesgo de que el empleado disminuya su capacidad.

#### **1.5.1.4 Proceso de la evaluación del desempeño**

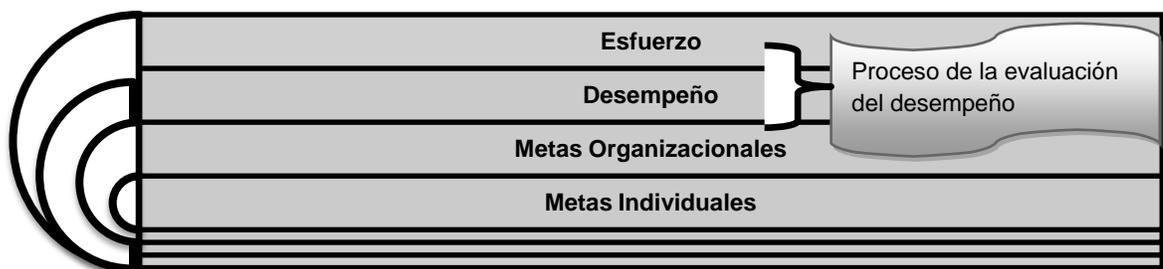
Para evaluar cómo responden las personas en sus puestos de trabajo, es prioritario tener identificadas las actividades y objetivos que cada persona debe desarrollar y cuyo desempeño será evaluado.

Es necesario que, tanto para el evaluador como por el evaluado, se conozcan los criterios cualitativos y cuantitativos, con los que serán medidos los resultados. De acuerdo a lo que indican Noe Robert y Wayne Mondy, “El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es, identificar las metas del desempeño,

para proseguir la comunicación de las metas a los interesados y establecer criterios de desempeño, de ello dependerán las decisiones que se tomen con respecto a quién será el responsable de la evaluación, cuál será el período de evaluación, qué métodos se utilizarán y la función del software si es pertinente, el paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo.” (7:257)

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

**Figura 3**  
**Proceso de evaluación del desempeño**



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

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

Para Arthur Sherman y George Bohlander al realizar una evaluación del desempeño, es preciso “definir con claridad y comunicar al empleado las normas con que se a va a valorar todo desempeño. Cuando las normas del desempeño

se establecen en forma apropiada, permiten traducir las metas y objetivos de la organización, en requerimientos del puesto, los que a su vez transmiten a los empleados niveles aceptables e inaceptables del desempeño.” (8:223)

#### **1.5.1.5 Beneficios de la evaluación del desempeño**

Dentro de los beneficios de la evaluación de desempeño, en general cabe destacar que permiten condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación, permite el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración y proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los individuales.

Gary Dessler afirma que existen cuatro razones por las cuales se debe evaluar el desempeño: “a) La evaluación proporciona información para la toma de decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos; b) Ofrecen la oportunidad de que los subordinados y los jefes repasen la conducta laboral del subordinado; c) Forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido; y, d) Acorde con las razones expuestas con anterioridad, ayuda a administrar mejor el desempeño de la organización y a mejorarlo.” (4:321)

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

### **Beneficios para el colaborador evaluado:**

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

### **Beneficios que obtiene el jefe:**

Con una buena evaluación, se consigue mejorar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores; para ello, se establecen medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar del desempeño, fomentando la comunicación en la organización, teniendo como base variables y factores de evaluación, puede tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento del individuo.

### **Beneficios que obtiene la institución:**

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

#### **1.5.1.6 Responsables de la evaluación del desempeño**

De acuerdo a lo que señala Idalberto Chiavenato, “las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado. Las más democráticas y participativas dan al empleado la responsabilidad de autoevaluar con libertad su desempeño; muchas encargan esta responsabilidad al gerente inmediato, para reforzar la jerarquía; otras buscan integrar al gerente y al subordinado en la evaluación,... y otras incluso adoptan un proceso circular de

360° en la evaluación.” (3:249) Aunque algunas veces está a cargo de una comisión especial para el efecto.

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

- a) Autoevaluación del desempeño: cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o la tarea, generalmente, sobre un formulario que debe llenarse antes de la entrevista con un evaluador.
- b) Evaluación del Gerente o Supervisor: este ha sido el enfoque tradicional para evaluar el desempeño del empleado. El gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del departamento de Recursos Humanos, el cual establece los medios y los criterios para realizar dicha evaluación. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal.
- c) Evaluación de los subordinados: también llamada evaluación hacia arriba; es la evaluación del desempeño de un superior, realizada por un subordinado, ésta es más apropiada para fines de desarrollo que administrativos.
- d) Evaluación por compañeros: evaluación del desempeño realizada por los compañeros de trabajo, generalmente basada en el perfil único de entrevista utilizado por el gerente de cada trabajador.
- e) Comisión de evaluación del desempeño: es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados; dicha comisión es nombrada por las altas autoridades de la institución en donde ha de realizarse la evaluación del desempeño.

### **1.5.1.7 Pasos para la evaluación del desempeño**

A continuación se presentan los pasos para realizar una evaluación del desempeño:

#### **a) Formulación de objetivos por consenso**

“Es el convenio en base a la negociación entre el jefe y el subordinado, en lo que se espera que éstos últimos realicen, con base en qué estándares se evaluará en el desempeño de la persona.

#### **b) Desempeño**

Compara el desempeño real de los subordinados con los estándares determinados, para esto se requerirá de un formato de calificación.

#### **c) Sesiones de retroalimentación**

Se requerirá de varias sesiones, durante las que se comentan el desempeño y progresos del subordinado y en la que se elaboran planes para cualquier desarrollo que se requiera.” (4:322-323)

Con estos pasos, se podrá establecer si el desempeño del personal, es notable o deficiente, para que con base en éstos resultados, se tomen las decisiones que sean convenientes, ya sea para efectos de capacitación o de reconocimiento de dicho personal.

### **1.5.1.8 Problemas que afectan la evaluación del desempeño**

Existen errores en la apreciación del desempeño que pueden desmejorar la eficacia de la herramienta de evaluación, y éstos son:

- **Estándares poco claros:** la cual se da con métodos que quedan abiertos a la interpretación.
- **Efecto del halo:** en donde una característica determinada, influye en la calificación con respecto a otras características.
- **Tendencia central:** se valora el desempeño de los empleados de la misma forma, tal como calificarlos a todos en promedio.
- **Lenidad o rigidez:** cuando existe una tendencia por parte de los supervisores hacia los subordinados, al emplear calificaciones extremas, ya sea muy altas, o muy bajas.
- **Sesgo:** se presenta cuando hay factores independientes del desempeño real, los cuales son utilizados para la calificación (edad, raza, sexo).

Con el fin de lograr el pleno desarrollo de las capacidades de los empleados y, por ende, de la organización misma, deben corregirse estas y otras situaciones, para buscar la evaluación en forma óptima y que realmente logre sus objetivos.

#### **1.5.1.9 Métodos de evaluación del desempeño**

A continuación se presentan los diversos métodos que existen para evaluar el desempeño de los colaboradores:

##### **Método por escalas gráficas**

Método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño; básicamente consiste en colocar en las líneas los distintos factores a evaluar (nivel de producción, asistencia, puntualidad, relaciones interpersonales, entre otros), y en las columnas los distintos grados de

desempeño que ha alcanzado el evaluado. Por lo que evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados mediante el uso de un formulario en el cual, se agregan frases en cada columna que representen un posible comportamiento acerca del factor a evaluar. Para la aplicación de este método se hace uso de valores numéricos para cada calificación como: deficiente, regular, bueno y excelente, calificados por ejemplo cada uno de 0 a 10 puntos respectivamente en orden ascendente. Luego, estos valores son sumados para verificar la calificación obtenida.

De acuerdo a lo indicado por William Werther B. Jr. y Davis Keith, a este método de evaluación del desempeño también se le identifica como método de escalas de calificación conductual y su objetivo es “la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.” (10:245)

Dentro de este método, se hace uso de factores de evaluación, los cuales son criterios pertinentes y básicos para evaluar el desempeño de los empleados; tal y como lo indica Idalberto Chiavenato “El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación del desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados... constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización.” (3:253) De esta manera, el colaborador que mejor y en mayor grado los presente, es el que será calificado de mejor desempeño en sus actividades. El número de factores de evaluación varía conforme los intereses de cada organización, dependiendo del giro comercial al que se dedique ya sea una institución gubernamental dedicada al servicio a la población o a su atención.

Al igual que los otros que utilizan rasgos de personalidad para medir el desempeño, representa la calificación sobre la base de la opinión del evaluador, debido a que los factores pueden ser interpretados de distinta manera, aunque es el más usado, facilitando la evaluación de muchos empleados, es de bajo

costo y no requiere mayor nivel de capacitación para aplicarlo, entre otras características.

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

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

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

## Ventajas del método

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

## Desventajas del método

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

**Tabla 1**  
**Método de escalas gráficas**

No.	Factor	Deficiente	Bueno	Muy bueno	Excelente	c/f
1	Responsabilidad	Necesita de estricta supervisión para cumplir con las obligaciones de su cargo.	Muestra responsabilidad con sus obligaciones en un 65% y 75%.	Realiza sus atribuciones en el tiempo requerido. Es responsable un 76%-90%	Total de responsabilidad y sumamente dedicado en sus atribuciones. Cumplimiento 91%-100%.	
2	Iniciativa	Incapaz de crear ideas y buscar mejores métodos, para realizar mejor su tarea.	Actúa positivamente ante las cosas pocas comunes y aporta ideas para mejorar su desempeño.	Toma iniciativa en cualquier momento de enfrentarse a problemas. Capaz de llevar acciones efectivas.	Siempre busca ideas mejores, para realizar su trabajo y pone en práctica soluciones efectivas.	
3	Conocimiento del puesto	No conoce con perfección las tareas correspondientes al puesto que ocupa.	Conoce las tareas y responsabilidades de su puesto.	Conoce muy bien las tareas y procedimientos correspondientes al cargo.	Conoce perfectamente las tareas y Responsabilidades relacionadas con su puesto.	

Fuente: elaboración propia, con base al libro gestión de talento humano de Idalberto Chiavenato

## **Método por selección forzada**

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

Según George Sayles Strauss, se le llama de selección forzada porque “obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra.” (9:242)

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

### **Ventajas del método**

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

### **Desventajas del método**

- No proporciona visión general de los resultados de la evaluación.
- No genera retroalimentación de datos ni permite comparación.
- No permite obtener conclusión de los resultados.
- El empleado no participa activamente.

## **Método de investigación de campo**

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

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

### **Ventajas del método**

- “Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados.
- Proporciona profundidad en la evaluación de desempeño.
- Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.” (3:257)

### **Desventajas del método**

- “Costo operacional elevado, por requerir asesoría del especialista.
- Proceso de evaluación lento y demorado.
- Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas que se toman.” (3:257)

## **Método de los incidentes críticos**

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

### **Ventajas del método**

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

### **Desventajas del método**

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

### **Listas de verificación**

“Es un método tradicional de evaluación de desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (Check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa.” (3:256)

### **Ventajas del método**

- Funciona como un recordatorio para el gerente.
- Fácil comprensión.

### **Desventajas del método**

- La evaluación es superficial y subjetiva.
- Limita los factores de evaluación.

### **Evaluación participativa por objetivos**

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

### **Ventajas del método**

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

### **Desventajas del método**

- Es un sistema de evaluación largo y costoso que sólo tiene un impacto moderado en el éxito de las organizaciones.

- La información acerca del desempeño está diseñada para medir resultados más a corto y a largo plazo.

### **Evaluación de 360°**

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

### **Ventajas del método**

- Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.
- A partir de él se pueden definir planes de capacitación y desarrollo con las personas con base en los resultados individuales y grupales.
- Complementa las iniciativas de administración de la calidad total al hacer énfasis en los clientes internos, externos y en los equipos.

### **Desventajas del método**

- El método es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas.
- Para funcionar con eficacia, el método requiere capacitación previa.

- Siendo el trabajador evaluado de diferentes ángulos, puede comportarse en forma diferente a la normal.

## **1.6 Consejos sobre revisiones de desempeño**

- Ser cordial al momento de entrevistar al colaborador.
- Hablar claro para evitar malos entendidos.
- Marcar los aspectos positivos.
- Indicar los aspectos negativos.
- Presentar las posibilidades de desarrollo.
- Hablar de salario.
- Darle un cierre, tratando de llegar a un acuerdo mutuo.
- Evitar las emociones y planear la reunión de evaluación.

### **1.6.1 La entrevista**

Es una actividad importante que se realiza entre el evaluado y el evaluador, del proceso de la evaluación, pues es donde se informa el resultado obtenido al interesado respecto a su desempeño y en las áreas que él pueda mejorar y obtener una solución a los problemas.

“El supervisor debe tomar en cuenta tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación: analizar el desempeño del empleado, ayudarle a fijar objetivos y sugerirle medios para alcanzarlos.

La entrevista debe programarse poco después de la terminación del período de evaluación, ésta exige tanto tacto y paciencia de parte del supervisor, debe concentrarse en la eficiencia y no en la personalidad, siempre que sea posible se minimiza las amenazas a la autoestima del empleado, ya que el proceso de la evaluación del desempeño debe ser una experiencia positiva para el empleado.

“(7:345)

“Es aconsejable que la entrevista sea dividida entre dos o tres partes, para no recargarle al subordinado y que él pueda concentrarse en el tema, ya que la entrevista de la evaluación puede ser la parte más importante en la evaluación del desempeño. Además, es una oportunidad de mejorar la comunicación entre ambas partes y por ende el entrevistador sea capacitado para realizar la entrevista, para aplicar con habilidad la entrevista con el fin de encontrar cooperación y armonía. “(8:243)

### **1.6.2 ¿Cómo realizar la entrevista?**

En la evaluación del desempeño la comunicación es un factor fundamental para obtener los resultados requeridos, ya que éstos deberán ser comunicados a los empleados, ya sea para conocer cómo están desempeñando su labor, qué aspectos tienen sobresalientes y en qué otros aspectos deben mejorar.

Es importante que ambas partes se preparen para la entrevista de retroalimentación, para lo cual deberá informarse con anticipación de la misma y el propósito. La entrevista debe ser individual y privada.

A continuación se sugiere los pasos siguientes, que el evaluador debe llevar a cabo para que la entrevista sea un éxito.

- Establecer el propósito de la entrevista de manera que el trabajador lo haya comprendido (que el empleado obtenga la información sobre sus fortalezas y debilidades).
- Demostrar aprecio, proporcionando al empleado participación, no interrumpirlo en su colaboración, mostrándole un genuino interés en lo que dice.
- Enfocarse a la solución de los problemas, el entrevistador deberá resaltar los aspectos positivos.

- Minimizar la crítica; es importante que el evaluador mantenga siempre una crítica constructiva. Debe de tener en mente que el propósito de la entrevista es ayudar al empleado a ser un miembro más efectivo.
- Mantener en todo momento un ambiente de cordialidad y armonía.
- Establecer metas.

### **1.6.3 Capacitación a los evaluadores**

“Una de las debilidades de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no tienen la capacidad adecuada para la tarea y brindan poca retroalimentación significativa a los subordinados, debido a que carecen de normas precisas para evaluar el desempeño de sus subordinados y no han desarrollado las habilidades necesarias de observación y retroalimentación, muchas evaluaciones no son directas y son carentes de significado. Por lo tanto, los evaluadores de capacitación pueden mejorar inmensamente el proceso de evaluación del desempeño.”(8:271)

“Algunas organizaciones proporcionan a los evaluadores un manual que describe con detalle los métodos y políticas en vigor. Esos manuales a menudo incluyen pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener retroalimentación, así como definiciones de parámetros esenciales como ‘muestra iniciativa’ o ‘proporciona ayuda oportuna’. Por lo común las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen explicar el procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas de las preguntas que puedan surgir.

Cuando el período de capacitación concluye puede iniciarse la fase de aplicación de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados a menos que se les

proporcione retroalimentación. Esa retroalimentación se suministra durante la entrevista de evaluación.”(7:320)

#### **1.6.4 Período de la evaluación del desempeño**

Las evaluaciones del desempeño, no se deben realizar únicamente una sola vez y por consiguiente, podrá establecerse periódicamente como se considere conveniente.

En este período se determinan en un programa, las explicaciones de los pasos que tendrá la evaluación del desempeño a realizarse, será un medio de información donde se identificarán: a los responsables y los evaluados de la evaluación con base a la programación como las fechas y períodos en que se realicen dichas evaluaciones serán programadas y notificadas por la administración al personal en general por medio de una reunión informativa y pueda establecerse periódicamente como se considere conveniente a la organización.

#### **1.6.5 ¿Por qué se debe evaluar el desempeño?**

Existen muchas razones para evaluar el desempeño, ya que esta herramienta proporciona información de la cual se puede tomar decisiones fundamentadas respecto a promoción y remuneración, permite comunicación entre el empleado y supervisor respecto a su trabajo a través de una reunión y revisión de su actividad realizada, ya sea para informarle al empleado la forma en que está trabajando, lograr un acuerdo de cómo mejorar las deficiencias que se hayan descubierto y planificar la manera de reforzarlo para realizarlas correctamente, y a la vez la evaluación puede y debe ser parte esencial del proceso de planes de desarrollo de la carrera de la empresa, ya que, este permite obtener información sobre las fortalezas y debilidades que haya demostrado el empleado, siempre y cuando se haya hecho la evaluación relacionado con el perfil del puesto y se

haya informado el desempeño que se espera que el empleado realice, es decir, que el colaborador sepa hacia dónde se dirige. En síntesis la evaluación del desempeño se debe realizar porque sirve para mejorar el rendimiento del empleado y mejorar los resultados de la organización.

### **1.7 Retroalimentación para la función de gestión del talento humano**

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: **la de convencimiento** (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), **la de diálogo** (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y **la de solución de problemas** (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

### **1.8 Ley de servicio civil**

Actualmente las instituciones estatales, se interesan en practicar la evaluación del desempeño a sus empleados, y rigen sus actividades laborales, por la ley de servicio civil, la cuál tiene como objetivo garantizar la eficiente operación de los servicios públicos disponibles para la nación, el propósito general de esta ley es regular las relaciones entre la administración pública y sus servidores con el fin de garantizar su eficiencia, asegurar a los mismos justicia y estímulo en su trabajo, y establecer las normas para la aplicación de un sistema de

administración de personal. La evaluación del desempeño permite conocer la calidad del servicio que prestan los trabajadores, por ello la ley de servicio civil estipula textualmente: “**Artículo 73. Evaluación.** Toda autoridad nominadora, bajo su responsabilidad, de acuerdo con el reglamento respectivo, y por medio de cada uno de los jefes de dependencias, debe evaluar por lo menos una vez al año a todos los servidores públicos bajo su supervisión. Esta evaluación debe servir de base para recomendar ascensos, adiestramiento e incrementos de salarios, de acuerdo con la escala correspondiente y con las posibilidades del Estado.”

En lo referente a la evaluación del desempeño, también se contempla en los artículos 42 al 48 de dicha ley, y de los artos, del mencionado reglamento los cuales son: 15, 16, 20, 21 y 22, que se refiere a las diferentes tipos de pruebas con las que se puede evaluar al empleado, siendo un punteo mínimo de 75 puntos, para aspirar a puestos superiores inmediatos, entre otros.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

A continuación se presentan los resultados de la investigación documental y de campo realizada a la Dirección General de Caminos por medio de encuestas para analizar e identificar la causa del bajo rendimiento de los empleados.

Actualmente la institución enfrenta dificultades para lograr determinar si su personal administrativo realiza de forma adecuada las funciones asignadas a su puesto, por lo que enfrenta la problemática de constantes quejas de los clientes sobre el personal que les atiende y la solución de los problemas con su servicio. Falta de combustible para los vehículos de la empresa por retrasos en la entrega de papelería. Pérdida de suministros y materiales de almacén.

Asimismo, la falta de supervisión que permita el reconocimiento al personal por una adecuada realización de funciones, así como compromisos de mejora en el rendimiento laboral, rotación de personal en el área administrativa, influenciada por problemas de bajo nivel de desempeño no comprobado. Demora con la entrega de información sobre el personal que labora en el área, Desperdicio de recursos por inapropiada aplicación de procedimientos o por la re-elaboración de procesos a causa de errores cometidos.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Como parte del diagnóstico a realizar en la entidad gubernamental, se necesitará fundamentarse en métodos, técnicas e instrumentos para recaudar la información necesaria para la investigación.

Se utilizó el método científico el cual servirá en la presente investigación para recolectar la información de los jefes de departamento, así como de los

colaboradores del área administrativa de la institución, así como para demostrar la validez de las hipótesis planteadas.

El objeto de estudio son los colaboradores que laboran en el área administrativa de dicha entidad.

Por medio del método deductivo-inductivo se podrá inferir, qué factores se tomarán en cuenta para la realización de la propuesta de implementación del sistema de evaluación de desempeño.

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

Para la aplicación de los instrumentos de recolección de la información, se realizaron entrevistas al Coordinador administrativo y a los jefes de departamentos que son ocho personas; encuestas y observación directa al personal administrativo que está formado por sesenta y dos personas, que constituyen setenta personas que representan la totalidad de trabajadores de la División administrativa de la institución, teniendo de esta manera los diferentes puntos de vista de quienes la integran.

### **2.1.1 Instrumentos**

#### **a) Cuestionarios o boletas**

Se elaboraron dos instrumentos de investigación, uno para gerentes y jefes y el otro para personal operativo administrativo (secretarias, asistentes, etc.). Para el diseño de los instrumentos se realizó un plan piloto para validar la adecuada realización de los mismos, este se realizó con personas con puestos similares y en algunos casos iguales a los que se realizaron en la

institución gubernamental para ello se contó con personal externo ajeno a la empresa objeto de estudio quienes contaban con experiencia en evaluación del desempeño y fueron corregidos los instrumentos acorde a las sugerencias planteadas.

#### **b) Guía de entrevista estructurada**

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

### **2.2 Antecedentes de la institución**

La institución gubernamental fue creada por Acuerdo Gubernativo del 28 de mayo de 1,920, durante el gobierno del Licenciado Carlos Herrera, como producto de la necesidad existente de contar con un ente gubernamental encargado de normar la construcción y el mantenimiento de las carreteras. Durante el gobierno del General Lázaro Chacón, fue suprimida la Dirección General de Caminos según Acuerdo Gubernativo del 8 de noviembre de 1,930, ordenando la realización de las obras viales a través de contratos, emitiéndose simultáneamente otro decreto que creaba la Comisión Nacional de Caminos. El 19 de febrero de 1,931, durante el gobierno central del General Jorge Ubico, se cancela la Comisión Nacional de Caminos y se restituye la Dirección General de Caminos, reorganizándola para el cumplimiento de los fines objeto de su creación. En la actualidad el funcionamiento de la Dirección General de Caminos,

se encuentra normado según lo dispuesto en Acuerdo Ministerial de fecha 4 de octubre de 1,971, donde se establece el Reglamento Interno de la Institución, el cual ha sufrido modificaciones de carácter estructural organizativo por medio de los Acuerdos Ministeriales Número 634-96 del 5 de junio de 1,996 y Número 7,074 de fecha 27 de diciembre de 1,996.

## **Historia**

Se hace mención de los trabajos más importantes realizados por La Dirección General de Caminos desde su creación: El primer pavimento construido en la República de Guatemala, correspondió al tramo Guatemala - Amatitlán, puesto en servicio en el año de 1938, durante la Administración de Ubico. Corresponde al mismo periodo el pavimento del Tramo entre Asunción Mita y San Cristóbal, en la frontera de El Salvador, construyéndose también el Puente Tamazulapa de 132 metros de longitud y 5.30 metros de ancho. En 1941 se principia a utilizar equipo mecánico en la construcción de carreteras iniciándose en la hoy denominada Ciudad Pedro de Alvarado, pasando por Chiquimulilla, Taxisco, Escuintla, Santa Lucia Cotzumalguapa, Mazatenango, Retalhuleu, Pajapita hasta la ciudad de Ayutla, hoy Ciudad Tecun Umán en la frontera con México. En 1944 se inicia la construcción de la carretera interamericana CA-01 conocida como Franklin Delano Roosevelt. En julio de 1951 se iniciaron los trabajos de la ruta al atlántico o CA-09 Norte con el fin de unir los puertos de Barrios y Santo Tomás de Castilla en la Bahía de Amatique con la capital de la República su longitud es de 304 kilómetros, tiene 62 puentes cuyas longitudes suman 2,171 metros. El más importante es el denominado puente Belice. La inauguración de esta vital carretera tuvo lugar el 29 de noviembre de 1959. Durante 1969 se inaugura el pavimento de Puente Arroyo a la Mesilla, frontera con México que corresponde a

la carretera interamericana con lo cual queda terminado esta ruta en su totalidad, siendo su longitud de 504 kilómetros. En 1977 se realiza la comunicación con El Peten mediante carretera, la que se inició físicamente en octubre de 1964. Esta ruta parte del lugar denominado La Ruidosa, terminando en el pueblo de San Benito a orillas del lago de Peten Itzá.

### **2.2.1 Misión**

“La Dirección General de Caminos es la Institución Gubernamental que planifica, diseña, ejecuta y supervisa las obras de construcción, mejoramiento, ampliación, reconstrucción y mantenimiento de las carreteras en la República de Guatemala, contribuyendo al desarrollo Nacional y al bienestar económico y social de la población guatemalteca. Para conservar y optimizar la calidad de sus servicios "CAMINOS" mantiene un mejoramiento constante, que le permite responder a las demandas de los usuarios de las carreteras y de la población en general, constituyéndose como la institución líder en productividad, sirviendo de modelo nacional e internacional. Los "CAMINEROS" estamos orgullosos de contribuir al desarrollo de Guatemala y de la alta capacidad de ejecución de nuestra institución, utilizando siempre la tecnología apropiada a las necesidades, mostrando en todo momento una actitud positiva de trabajo que ha llevado al éxito a nuestro CAMINOS".(11)

#### **2.2.1.1 Visión**

“Construcción de la infraestructura básica que apoye a la producción y la integración de las comunidades más apartadas del país. Fortalecidos por el mejoramiento de las vías de comunicación y la participación ciudadana como

instrumento para lograr un desarrollo sostenible así como la preservación del medio ambiente.” (11)

#### **2.2.1.2 Valores**

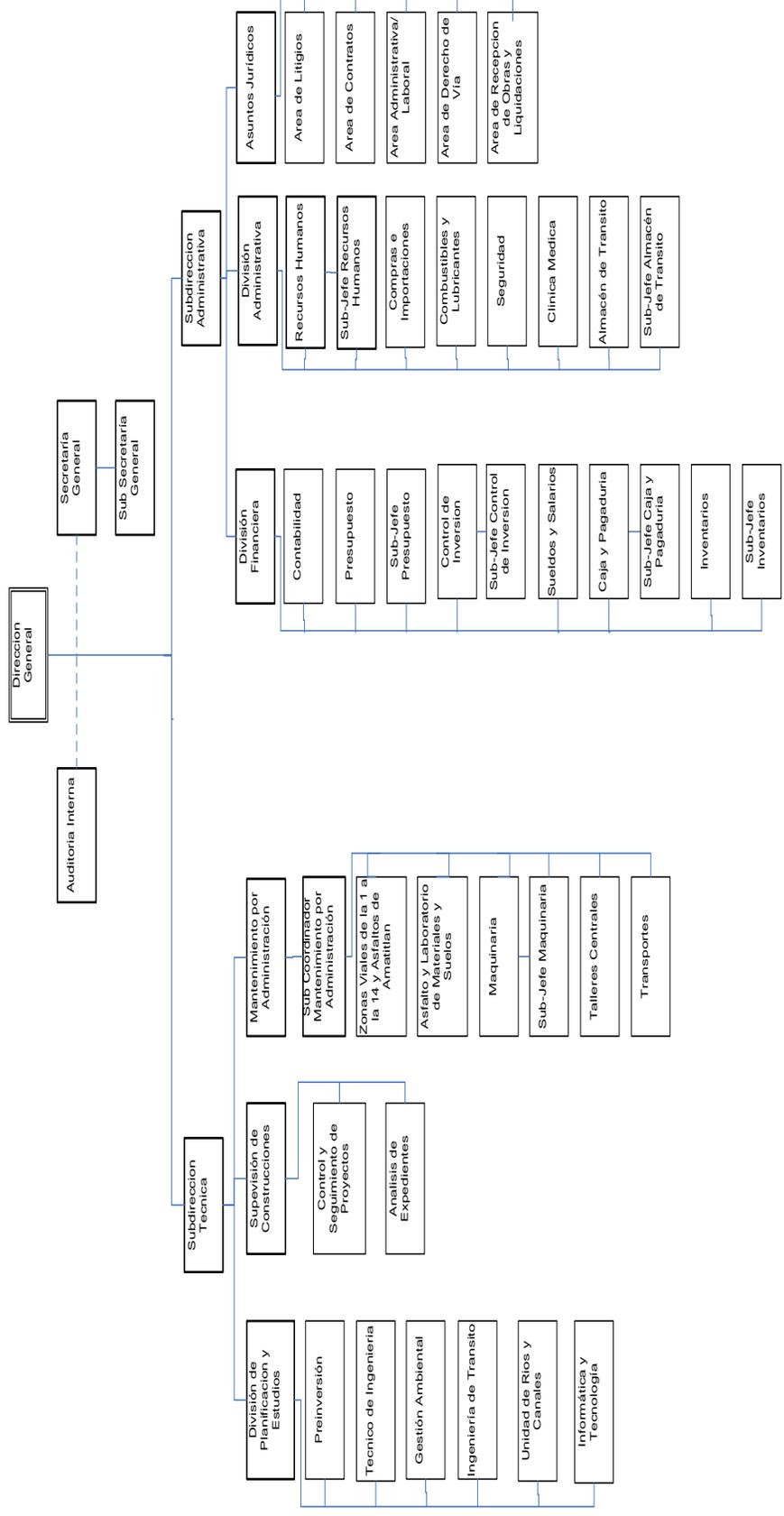
- “Responsabilidad en el cumplimiento de las labores asignadas, con puntualidad y oportunidad sin cometer omisiones que causen el mal funcionamiento o retardo en el servicio que se presta.
- Honestidad, mostrar ser digno de confianza y de ninguna manera recibir o solicitar recompensa, dádiva, ventaja, favor, compensación o retribución a cambio de realizar u omitir un acto relativo al cargo en beneficio de personas individuales o jurídicas.
- Lealtad hacia la institución. No se deberá revelar o facilitar la revelación de hechos, actuaciones o documentos a los que el empleado tenga conocimiento por razón del cargo que se ocupa.
- Decoro en el comportamiento, que de ninguna manera se de la impresión de que las relaciones de tipo social, familiar o de negocios influya en el cumplimiento de los deberes inherentes al cargo.
- Respeto hacia la autoridad y hacia todas las personas dentro y fuera de la institución. No se debe incurrir en agravio, desviación o prepotencia en el ejercicio de las labores asignadas.
- Honradez en el manejo de los bienes del Estado que se confieren en virtud del trabajo que se desempeña.
- Sentido de colaboración y sentido social.” (11)

### **2.2.2 Estructura organizacional**

La institución gubernamental consta de dos subdirecciones las cuales son: una técnica la cual está integrada por 4 departamentos dedicados a la infraestructura vial y la otra una subdirección administrativa; la cual se divide en dos departamentos: el financiero y el área administrativa. Cada uno de ellos conformado por distintos puestos que ocupan los colaboradores a su cargo.

El organigrama es el siguiente:

**Figura 4**  
**Organigrama Funcional**  
**Dirección General de Caminos**

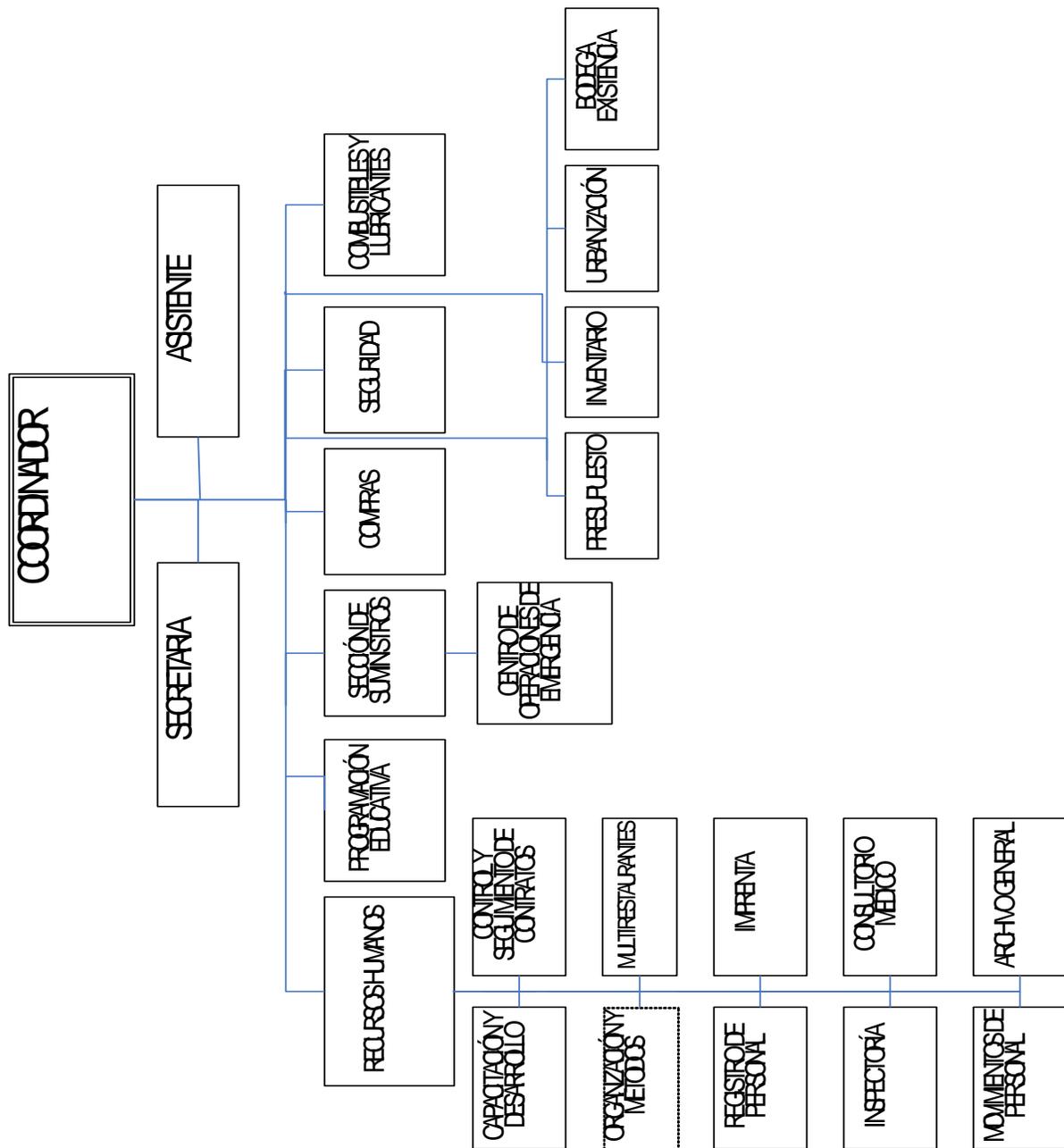


**Fuente:** Departamento de Recursos humanos, Dirección General de Caminos año 2012.

## 2.2.3 Estructura organizacional de la división administrativa

Figura 5

Organigrama funcional del área administrativa



Fuente: Departamento de Recursos humanos, Dirección General de Caminos año 2012.

### **2.2.3.1 Departamento de recursos humanos**

Este departamento es el encargado de determinar los cursos de capacitación idóneos a las necesidades específicas de las Divisiones que componen la Dirección General, para posteriormente efectuar un análisis y proseguir con la programación respectiva para su ejecución.

Asimismo, mantener debidamente actualizado el registro del recurso humano que compone la Dirección General, así como la preparación y actualización de los inventarios de recurso humano, mobiliario y equipo y otros que sean requeridos por la superioridad, para fines de evaluación y control.

También coordina y supervisa las labores que desarrolla el personal administrativo en acciones de personal, además de supervisión en el manejo de reclutamiento, selección y readecuación de recurso humano en la Dirección.

Nombrar comisiones al interior de la República para supervisar personal, y determinar el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes vigentes.

### **2.2.3.2 Departamento de compras e importaciones**

Este departamento es el responsable de la elaboración, seguimiento y control de documentación diversa utilizada para establecer precios, solicitar órdenes de compra y pago y otros que por naturaleza del departamento, se utilizan para identificar los posibles canales de compra para la institución.

Es el encargado de la apertura de plicas de las ofertas presentadas por las diferentes casas comerciales calificadas, coordinando acciones para tal efecto con la comisión de apertura de plicas y elaborar sumario de ofertas.

### **2.2.3.3 Departamento de combustibles y lubricantes**

Se encarga de dotar de combustible a las distintas unidades de transporte que son utilizadas por los pilotos y colaboradores de la institución, así como de brindarles mantenimiento y servicio a los transportes y brindar los lubricantes necesarios para el buen manejo de las unidades en servicio.

### **2.2.3.4 Departamento de seguridad**

Es la encargada de velar por la seguridad de la entidad y de los colaboradores que se encuentran en ella, también de llevar un control de las visitas que lleguen a la misma las cuales deberán ser identificadas.

Así como la vigilancia de cada una de las garitas para evitar que personas extrañas a la institución entren.

### **2.2.3.5 Clínica médica**

Se encarga de la atención médica general a los laborantes de la planta central de la institución que así lo requiera, asimismo de brindar los medicamentos necesarios para el cuidado de su salud.

### **2.2.3.6 Almacén de tránsito y suministros**

Es el encargado de suministrar los materiales y útiles a los colaboradores para realizar sus actividades diarias, asimismo como de almacenar las unidades de transporte disponibles para transportar a los colaboradores.

## **2.4 Descripción de puestos**

La institución gubernamental actualmente cuenta con descriptores de puestos para cada uno de los puestos que integran la división administrativa de esta dirección general, pero dichas descripciones no se encuentran actualizadas

debido a que los colaboradores no conocen las funciones específicas de su puesto. Aparte de que no cuenta con los objetivos que se esperan cumplir con las funciones y los requisitos que se le solicitan al personal, por ende se desconoce el porqué; para qué y porqué se cuenta con ese puesto de trabajo y no se sabe que se espera de la persona; además de no contar con parámetros de medición establecidos y su respectivo perfil de puesto con las competencias necesarias para ocupar el cargo definido.

Por tanto se deberán realizar algunas mejoras, ya que cuenta con la descripción de cuales son sus subalternos; su jefe superior. Dentro del presente descriptor no se encuentran contempladas las responsabilidades que tendrá la posición tales como responsabilidad económica y manejo de información. A continuación se muestra la descripción actual del puesto utilizado en la entidad:

### Formato 1

#### Modelo de descripción de puesto

<b>Descripción de Puesto</b>	
<b>1. TITULO FUNCIONAL:</b>	Coordinador de la División Administrativa.
<b>2. UBICACIÓN ADMINISTRATIVA:</b>	División Administrativa.
<b>3. RESPONSABLE ANTE:</b>	Director y/o Sub-Director General de Caminos.
<b>4. SUBALTERNOS DEL PUESTO:</b>	
<b>4.1 DIRECTOS:</b>	Jefaturas de los Departamentos de Compras e Importaciones, Recursos Humanos, Unidad de Capacitación, Almacén de Suministros y personal asignado a la jefatura de la División.

**4.2 INDIRECTOS:** Demás Personal asignado a los Departamentos de Compras e Importaciones, Recursos Humanos, Unidad de Capacitación y Almacén de Suministros.

**5. NATURALEZA DEL PUESTO:**

Trabajo profesional que consiste en planificar, organizar, coordinar, dirigir y evaluar todas las actividades de soporte administrativo de la Dirección General de Caminos.

**6. TAREAS Y ATRIBUCIONES PRINCIPALES:**

- Controlar y resolver expedientes administrativos.
- Coordinar actividades con las dependencias adscritas a la División Administrativa.
- Coordinar la elaboración de los manuales administrativos.
- Elaborar memoria de labores de la Dirección General de Caminos.
- Coordinar la ejecución de seminarios y cursos para el personal.
- Velar por el estricto cumplimiento de las leyes y normas que rigen a la Dirección General de Caminos.
- Coordina eventos sociales, culturales, deportivos y de otra naturaleza.
- Realiza otras funciones que son afines al puesto y que son solicitadas por el jefe inmediato superior.

**7. RELACIONES DEL PUESTO:**

**7.1 INTERNAS:** Dirección y Sub-Dirección General de Caminos, Secretaría General, Asesoría Jurídica, División Financiera y División de Planificación y Estudios, División de Supervisión de Construcciones, División de Mantenimiento por Administración y personal de la División Administrativa.

**7.2 EXTERNAS:** Ministerio de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda, Recursos Humanos CIV, Unidad de

Administración Financiera CIV, INAP, INTECAP, ONSEC y SEGEPLAN.

## **8. REQUISITOS MINIMOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO:**

### **8.1 EDUCACION Y EXPERIENCIA:**

**Opción A:** Acreditar un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto y poseer título universitario de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

**Opción B:** Acreditar cinco años de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto y poseer título universitario de Licenciado en Administración de Empresas en el grado académico de Licenciado.

**Opción C:** Acreditar cuatro años de experiencia profesional en labores relacionadas con el puesto, poseer título universitario de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado y acreditar estudios de post-grado en Administración de Empresas.

**Legal:** Ser colegiado activo.

### **8.2 CONOCIMIENTOS ESPECIALES:**

Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo, Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, Código de Trabajo, Ley de Servicio Civil, Ley Orgánica del Presupuesto, Reglamento General de Gasto de Viático, Reglamento Interno y toda la reglamentación interna referente a recursos humanos y manejo de fondos.

## **2.5 Resultados de la investigación**

Para conocer la opinión de los 8 jefes de los distintos departamentos de la institución gubernamental se realizó una entrevista en la cual se enfatizaron

cuestionamientos acerca del rendimiento de los colaboradores y la medición de éste por medio de la evaluación del desempeño.

### **2.5.1 Entrevista a jefes de departamentos**

A continuación se detalla parte de las respuestas obtenidas en la entrevista realizada:

Actualmente el área administrativa de la Dirección General de Caminos no mide el desempeño laboral de sus colaboradores, únicamente son manifestados por parte del jefe inmediato reconocimientos o llamados de atención hacia los colaboradores por su adecuada o inadecuada realización de funciones.

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

El 50% de los jefes indica conocer el rendimiento laboral de los colaboradores a su cargo, a través de los indicadores de cada área establecidos por ellos mismos como por ejemplo la puntualidad, la responsabilidad, las actividades que realizan y los objetivos planteados en cada actividad si son alcanzados o no. Manifestaron conocer bien las áreas de ejecución y esto les permite evaluar la adecuada realización de las actividades, algunos jefes se basan en las tareas realizadas cada día y la eficacia con que las ejecutan. No teniendo así una herramienta formal que valide su medición o un parámetro establecido o bien definido, es a percepción de los jefes la realización de una medición ya que ni los perfiles de puesto cuentan con un apartado de indicadores para darlos a conocer a cada uno de los encargados.

La empresa objeto de estudio no cuenta actualmente con estándares formales de evaluación del desempeño laboral, cada uno de los jefes de área ha

implementado su propio sistema de evaluación, algunos de ellos en forma cualitativa, complicados para su medición y poco comprobables.

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

- Entrega de informes a tiempo
- Realización de tareas a corto tiempo
- Satisfacción del cliente interno y externo
- Quejas de los demás departamentos
- Rotación del personal

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

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

Entrevistando a la jefe de recursos humanos comentó de que no se posee el tiempo suficiente para evaluar al personal, ya que se cuenta con muy pocas personas encargadas de la evaluación, por ende en ese departamento y en algunos otros únicamente se evalúan algunos colaboradores como ya se mencionó anteriormente, además no se cuenta con planes de desarrollo para los colaboradores, a los cuales se les frustra su carrera dentro de la organización, debido a que pasan varios años sin ser promovidos.

Tomando en cuenta el tema de la capacitación, los colaboradores no son capacitados en temas referentes a sus debilidades, algunas veces se toma en

cuenta su rendimiento para fortalecer sus áreas débiles, pero la mayoría de veces ellos mismos tratan de capacitarse, por medio de estudios o seminarios.

- Costo de los errores cometidos

Entre los errores más comunes que cometen los colaboradores están la pérdida de documentos importantes, el retraso en la entrega de los informes, pagos atrasados a los proveedores, falta de inspección al personal, atrasos en la realización de los proyectos debido a las demoras en la ejecución de la papelería solicitada para salir de comisión, pérdida de papelería personal de los colaboradores. Esto afecta en el pago de suministros a los proveedores, a la falta de combustible, lo cual no permite el transporte de los colaboradores, el pago de las nominas atrasadas.

- Forma en la que se afecta a la institución por los errores cometidos

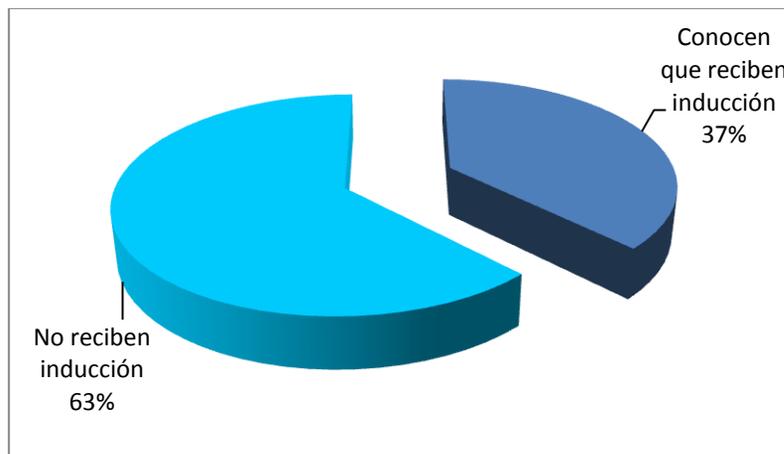
La institución se ve afecta de la forma siguiente: falta de personal para la realización de comisiones para ejecutar proyectos de carreteras, pérdida de tratos con los proveedores debido a la demora de pagos, retrasos en la entrega de informes importantes para reuniones de prioridad, quejas de los diversos departamentos por la paralización de sus tareas por la entrega tardía de documentos importantes.

## **2.5.2 Encuesta a los jefes de departamento**

A continuación se mencionan los resultados obtenidos por medio de la investigación de campo realizada a los jefes de departamentos de la institución gubernamental, descritas por medio de gráficas circulares.

**Gráfica 1**

**Inducción del personal dentro del área administrativa de la Dirección General de Caminos**



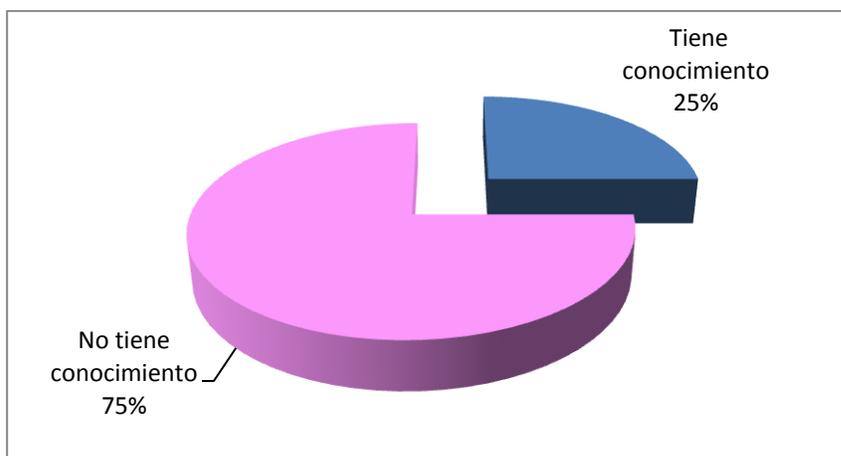
**Fuente:** Investigación de campo, octubre 2,012

Según la investigación realizada y a la información obtenida por parte de los jefes de los distintos departamentos del área administrativa se pudo obtener lo siguiente, cinco de los jefes respondieron que no se le brinda una inducción adecuada a los colaboradores debido a que no cuentan con el tiempo suficiente para darles a conocer manuales, documentos u otras herramientas que les puedan servir para ejecutar sus labores diarias, lo cual perjudica notablemente en el rendimiento de los mismos, debido a que no realizarán de una forma eficiente las tareas por desconocer muchos de los procedimientos que deberán ejecutar. Sin embargo tres de los jefes afirman conocer que se les brinda una inducción a los colaboradores de manera verbal para cuando realicen una tarea que no pueden resolver.

Es importante que se tome en cuenta la prioridad de inducir a todo el personal, lo cual permitirá un mayor rendimiento en las tareas ejecutadas por los colaboradores.

## Gráfica 2

### Oportunidades de crecimiento para los colaboradores en el área administrativa de Dirección General de Caminos



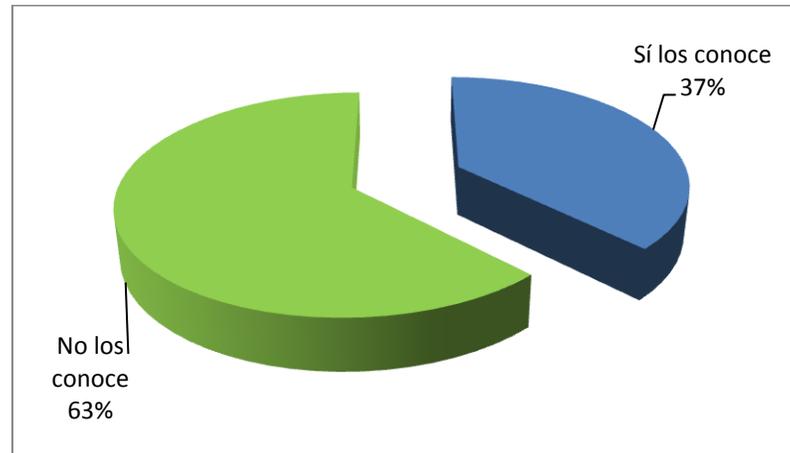
Fuente: Investigación de campo, Octubre 2012.

En la entrevista efectuada a los jefes de departamentos y al coordinador administrativo con relación a las oportunidades de crecimiento para los colaboradores, seis de ellos manifestaron que no se cuenta con planes para el desarrollo del personal en el área; ni mucho menos en la dirección, debido a que el departamento de recursos humanos no se encarga de capacitarlos sobre el mejoramiento del rendimiento de los colaboradores por falta de experiencia. En cambio dos de los jefes afirmaron que tienen conocimiento de planes de carrera que ellos mismos quisieran implementar en el área; pero que aun son propuestas que tienen para presentar a la dirección general.

No contar con oportunidades de crecimiento para el personal de la institución afecta gravemente, ya que no permite que los colaboradores se desarrollen profesionalmente y puedan obtener conocimientos nuevos que les permitan crecer dentro de la institución.

**Gráfica 3**

**Conocimiento del rendimiento laboral de los colaboradores del área administrativa de la Dirección General de Caminos**

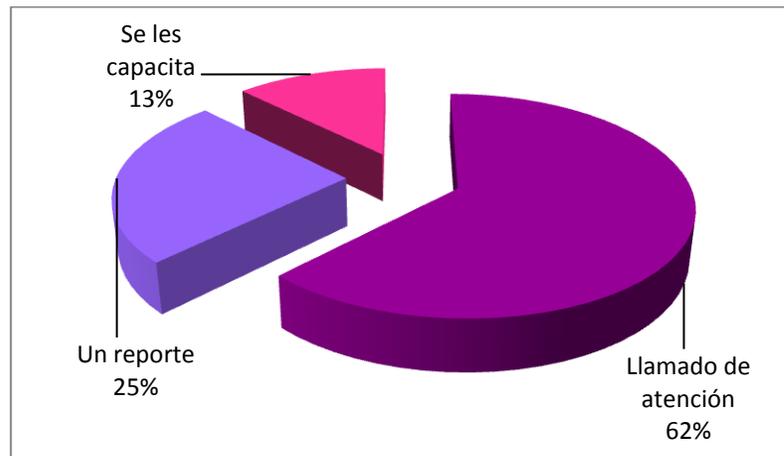


**Fuente:** Investigación de campo, Abril 2013.

Al consultar a los jefes de los departamentos sobre sí conocen el rendimiento de sus colaboradores y de ellos mismos tres de los jefes respondieron que sí por medio de la ejecución de sus tareas diarias o de trabajos asignados de una forma eficiente. Por otra parte 5 afirmaron no tener conocimiento del rendimiento de sus colaboradores en su área de trabajo debido a la falta de experiencia y conocimiento en la medición del mismo. Por lo que se logra determinar que los jefes no conocen la forma de cómo medir el rendimiento de cada uno de sus colaboradores, lo que afecta de manera considerable en el desarrollo profesional y académico de sus colaboradores al no tener conocimiento de cómo están realizando su trabajo y si pueden mejorar.

**Gráfica 4**

**Medidas que se toman con los colaboradores que cometen errores en el área administrativa de la Dirección General de Caminos**



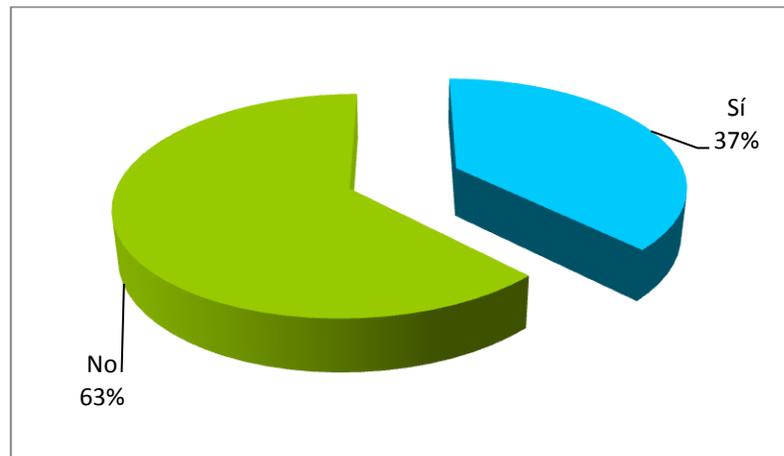
**Fuente:** Investigación de campo, octubre 2,012

Según resultados obtenidos por los jefes de los departamentos del área administrativa con relación a las medidas que son tomadas cuando los colaboradores cometen errores en la ejecución de sus actividades diarias; cinco de ellos afirmaron que se les llama la atención, dos de ellos opinan que es a través de un reporte y uno dice que los capacita. Por tanto es importante que se establezcan medidas correctivas para los colaboradores, las cuales sean ejecutadas eficientemente para que así los colaboradores cuenten con la responsabilidad y el compromiso de realizar productivamente sus tareas dentro del departamento en el que laboran y eviten los retrasos.

El departamento de recursos humanos no proporciona las hojas de reporte cada uno de los jefes se encarga de elaborarlos y presentarlos a este departamento para que se siga un control en su papelería y este quede anotado como una falta.

**Gráfica 5**

**Realización de reuniones con su personal para hablar acerca de su trabajo en el área administrativa de la Dirección General de Caminos**

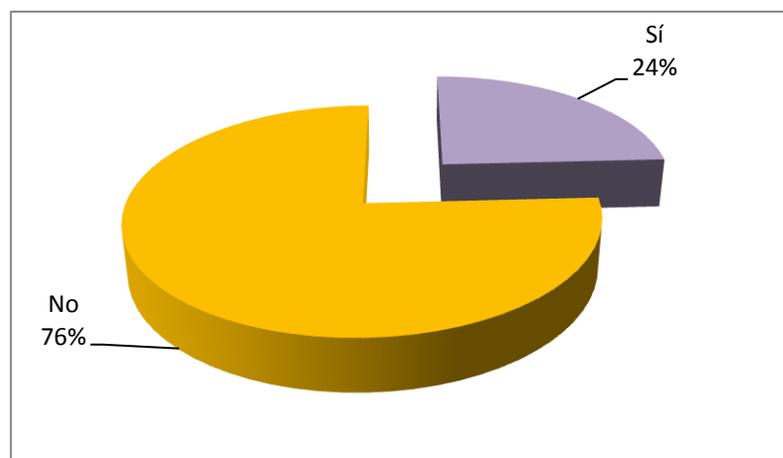


**Fuente:** Investigación de campo, Abril 2,013

Según los resultados obtenidos con base a que sí los jefes de cada departamento realizan reuniones con su personal para hablar acerca de su trabajo, tres de ellos afirmaron de que sí realizan reuniones para ponerse de acuerdo en la realización de actividades extraordinarias como por ejemplo cumpleaños de los compañeros, para ordenar archivos o para buscar papelería extraviada, en cambio cinco de los jefes manifestaron de que no se reúnen con los colaboradores porque no cuentan con el tiempo suficiente ni con las herramientas necesarias para brindarles una opinión sobre ellos porque desconocen varias de sus funciones, únicamente de basan en las instrucciones que se les brindan cada día o al trabajo que es entregado por los mismos.

### 2.5.3 Encuesta a los colaboradores

**Gráfica 6**  
**Conocimiento de las funciones en el área administrativa de la Dirección General de Caminos**



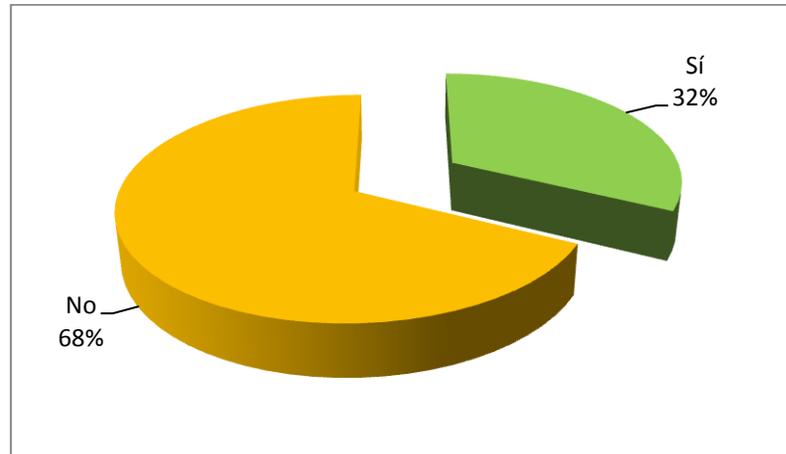
**Fuente:** Investigación de campo, octubre 2,012

Con relación al conocimiento de atribuciones y la claridad de ellas en cada puesto de trabajo, veinticinco empleados manifestaron que conocen su trabajo y saben como realizarlo, sin embargo, no tienen conocimiento de la calidad del servicio que prestan a los usuarios de la dirección, debido a que la mayoría aprendió sus atribuciones de forma empírica, y no se les a proporcionado retroalimentación de la forma en que realizan su trabajo, treinta y siete empleados afirmaron que no conocen las funciones inherentes a su puesto por tanto se guían de las instrucciones dadas por sus jefes, afectando esto en que cometan errores por no saber como ejecutar las actividades correspondientes al puesto que desempeñan actualmente.

Por tanto la mayoría del personal carece de bajo rendimiento debido a que no poseen el conocimiento necesario de sus funciones, aparte de no ser capacitados en sus áreas de debilidad.

**Gráfica 7**

**Acceso a la información para realizar el trabajo asignado en el área administrativa de la Dirección General de Caminos**

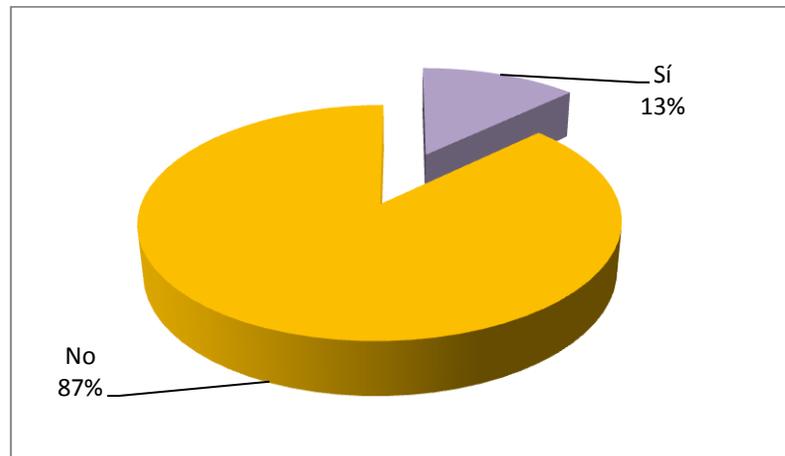


**Fuente:** Investigación de campo, octubre 2,012

Con respecto al acceso de la información para realizar sus actividades diarias, veinte de los colaboradores respondieron que sus jefes les permiten utilizar todo recurso que necesiten para realizar su trabajo de una forma eficaz; esto con la finalidad de ayudarlos a no atrasarse en la entrega de lo solicitado. Sin embargo cuarenta y dos empleados afirmaron de que no se les permite tener acceso a más documentación que con la que cuentan debido a que sus jefes los limitan a preguntarles de vez en cuando, las dudas referentes a lo que deben realizar; afectando esto en que cualquier reporte, carta u otro requerimiento se presente con errores y esto les perjudique en la entrega de los mismos en el tiempo establecido.

### Gráfica 8

#### Capacitación de los colaboradores en el área administrativa de la dirección general de caminos



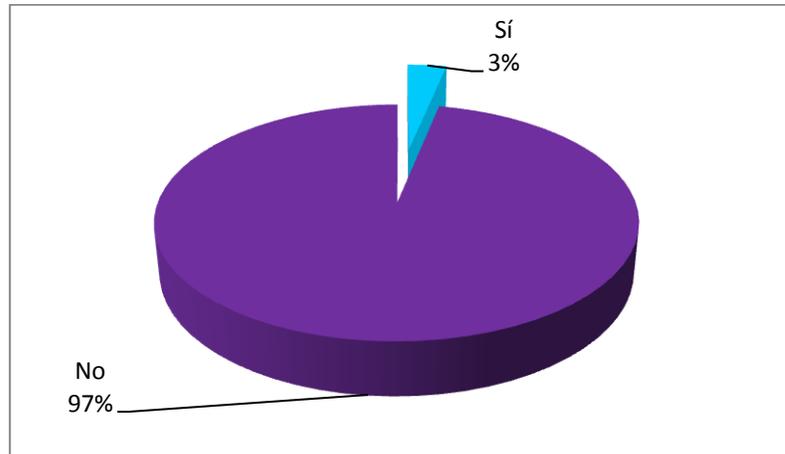
Fuente: Investigación de campo, octubre 2,012

Según resultados obtenidos sobre si les brindan capacitación a los colaboradores de área administrativa de la institución gubernamental 8 de los trabajadores respondieron que si son capacitados pero no sobre temas relacionados a las actividades que realizan diariamente sino que sobre temas de motivación y comunicación; sin embargo cincuenta y cuatro de los trabajadores afirmaron que nunca reciben capacitaciones ni por parte del departamento de recursos humanos o su jefe inmediato, debido a que no se preocupan por mejorar su conocimiento.

Es de vital importancia capacitar al personal sobre todo de la debilidades que estos posean para brindarles un desarrollo profesional y personal y para mejorar sus competencias para lograr los objetivos propuestos por cada departamento y sobretodo por la entidad y así evitar errores futuros.

### Gráfica 9

#### Ascensos a los colaboradores en el área administrativa de Dirección General de Caminos



Fuente: Investigación de campo, Octubre 2,012.

Según resultados obtenidos al preguntarles a los colaboradores si han sido promovidos o ascendidos de puestos dentro de la institución; dos de los colaboradores respondieron que han sido promovidos de su cargo pero de forma temporal mientras encuentran a otra persona que ocupe el cargo. Mientras que sesenta de los trabajadores afirmaron no ser ascendidos de puesto argumentando de que es una institución gubernamental en la cual se reclutan a las personas por recomendación de personas del gobierno y que no pueden ser promovidos porque todo se maneja por fines políticos, lo cual afecta en el rendimiento de los empleados porque no cuentan con la motivación para realizar bien su trabajo debido a que siempre se encontraran realizando las mismas actividades y no cambiarán de ambiente de trabajo y de adquirir nuevos conocimientos.

## **2.6 Análisis y discusión de resultados**

De acuerdo a las entrevistas realizadas, la observación y el paso de las boletas de encuesta dentro de la empresa objeto de estudio se ha logrado determinar que actualmente no existe un sistema formal de evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, cada uno de los jefes posee sus propias percepciones del desempeño de sus colaboradores utilizando métodos empíricos para determinar la adecuada realización de las funciones del departamento.

Por tanto se verificó que no existen parámetros de medición establecidos dentro del área administrativa de la institución, afectando el desempeño de cada uno de los colaboradores porque no poseen la percepción de cómo están realizando sus tareas y sí lo están haciendo bien. Optando cada uno de los jefes a establecer sus propios parámetros que se enfocan más a medir otros aspectos como la satisfacción de los clientes y retrasos de tareas, los cuales son subjetivos para medir el desempeño de los colaboradores, a parte de no brindarles una adecuada retroalimentación por medio de herramientas que permitan darles a conocer sus debilidades y así optar por la creación de planes de acción para corregir cualquier anomalía.

Según se observó en el proceso de la investigación efectuada dentro de la empresa, que debido a la falta de conocimiento y experiencia, la organización no utiliza un cuestionario que permita recolectar la información, así como, tampoco mantiene un registro de las evaluaciones anteriores en los expedientes de los colaboradores.

Además de no poseer lineamientos que puedan ser aplicados dentro de un método de evaluación del desempeño, que genere información útil para crear planes organizacionales que permitan ayudar a la administración a mejorar el

desempeño del personal, provocando que exista dificultades en reunir información sobre el desempeño y estándares poco claros.

Por tanto se constató que en la institución no existen instrumentos formales de evaluación del desempeño laboral únicamente percepciones de las tareas ejecutadas, de igual forma no cuenta con seguimiento de resultados del desempeño laboral de los colaboradores, los jefes inmediatos realizan reuniones periódicas con su personal pero para analizar avances en las atribuciones asignadas no específicamente para indagar en desempeño laboral.

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

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

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL**

De acuerdo a la investigación de campo y documental; asimismo como a los análisis de los resultados obtenidos y a través del estudio realizado a la institución gubernamental, se propone la implementación del método de evaluación del desempeño de escalas gráficas, determinado por factores, en el cual en una columna se detallan los factores a evaluar y en la otra los grados o calificación otorgada al evaluado en estos factores, este método ha sido ampliamente descrito en el marco teórico del documento, y fue elegido para la entidad, por que se adecua a las necesidades de la misma.

### **3.1 Justificación de la propuesta**

La institución gubernamental objeto de estudio es una entidad dedicada a la conservación y construcción de las carreteras, puentes e infraestructura del país, por ende cuenta con la responsabilidad que el capital humano que labora en ella, posea las competencias necesarias para llevar a cabo sus actividades diarias y así llegar al logro de los objetivos organizacionales.

Por tanto existe la necesidad de contar con el personal que posea el perfil adecuado y esté capacitado para realizar un trabajo de calidad, a través de su esfuerzo por lograr un mejor rendimiento; por lo que se considera ineludible la propuesta de un “Sistema de Evaluación del Desempeño para el área administrativa” haciendo uso del método de Escalas Graficas de Calificación, para el personal de cada uno de los departamentos que la conforman, ya sea que éste se relacione directa o indirectamente con el cliente interno o externo. Éste permitirá evaluar los logros alcanzados, proponer planes de desarrollo, metas, objetivos y tomar decisiones con respecto del rendimiento laboral de los

colaboradores en cada departamento, además planificar actividades de retroalimentación, tomando en cuenta las necesidades y proporcionando información para plantear soluciones.

### **3.2 Objetivo de la propuesta**

A continuación se presentan los alcances que se quieren lograr con la puesta en marcha de la propuesta.

#### **3.2.1 Objetivo general**

Contar con una herramienta que contribuya a medir el rendimiento de los colaboradores basándose en las competencias requeridas para el puesto de trabajo en el que laboran actualmente; además de proporcionar al colaborador una adecuada y periódica retroalimentación acerca de su desempeño laboral.

#### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar en una forma objetiva el valor o capacidad real de los trabajadores administrativos de la empresa.
- Establecer un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para los trabajadores del área administrativa de la empresa.
- Involucrar e incentivar a los jefes de cada departamento, en la evaluación constante del desempeño de sus colaboradores.
- Obtener información para mejorar la gestión de recursos humanos a través del sistema información sobre necesidades de capacitación y oportunidades de mejora.
- Minimizar el tiempo de retraso de las actividades.
- Motivar a cada uno de los jefes para generar un clima de reconocimiento de acuerdo a las capacidades de ejecución de los trabajadores.

- Permitir al área de recursos humanos y a los mismos jefes crear programas de acción para fortalecer los aspectos deficientes en los colaboradores para mejorar la gestión de la compañía.

### **3.3 Sistema de evaluación de desempeño propuesto**

Se considera de vital importancia implementar un sistema formal de evaluación del desempeño dentro del área administrativa de la institución gubernamental, ya que este permitirá, evaluar el rendimiento de cada uno de los colaboradores que ocupan cada departamento de esta área, asimismo como las competencias que requiere su puesto de trabajo y para motivar al personal para desarrollarse dentro de la institución; logrando así mejorar su desempeño por medio de la interpretación de sus resultados y capacitándolos en la áreas que posiblemente tengan debilidad; todo esto con el fin de lograr los objetivos en un cien por ciento.

#### **3.3.1 Pasos para implementar el sistema de evaluación del desempeño**

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

- a) La Gerencia deberá reunirse con los jefes de departamentos con el fin de establecer los objetivos que se persiguen con la evaluación, y los incentivos y/o recompensas que se otorgarán en cada caso.
- b) Elaborar una calendarización del sistema de evaluación del desempeño. Es importante contar con un calendario establecido para la evaluación, ya que de esta manera todo el personal involucrado conocerá cuándo exactamente debe trabajar en dicho sistema.

- c) Capacitación a evaluadores. Se deberá capacitar al jefe de cada departamento responsable de la evaluación del desempeño, de tal manera que se le guíe en el proceso.
- d) Darles a conocer la evaluación del desempeño a todos los evaluados. Es necesario que no solamente los jefes conozcan perfectamente el manejo de la evaluación del desempeño, sino que además los colaboradores estén enterados de los factores sobre los que serán evaluados.
- e) Establecer los objetivos que se espera cumpla cada colaborador en su trabajo. Al iniciar la implementación de la evaluación del desempeño dentro de la institución, los colaboradores deben conocer no sólo qué herramientas se utilizarán para evaluarlos, sino que además cuáles son los objetivos que se buscan con la misma. Se deben establecer en común acuerdo entre jefe y colaborador, con el fin de lograr un mayor compromiso de ambas partes.
- f) Evaluación de los colaboradores. Luego de haber establecido las metas y objetivos buscados, con cada uno de los colaboradores, se realiza la respectiva evaluación, según la calendarización predeterminada.
- g) Tabulación de datos. Seguidamente se procederá a la tabulación de los datos obtenidos por departamento.
- h) Se dan a conocer los resultados de las evaluaciones. Después de haber tabulado los datos obtenidos, el jefe del departamento da a conocer los resultados en una entrevista de retroalimentación con el colaborador.
- i) Entrevista de retroalimentación. Es sumamente importante que todo colaborador tenga una entrevista de retroalimentación con su jefe sobre la evaluación que se le realizó. La razón de esta entrevista es de dar a conocer las brechas que se conocieron con la evaluación y proponer un plan de acción.

### 3.3.2 Guía del evaluador

Para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño dentro de cada departamento del área administrativa, las personas encargadas podrán tener una referencia tomando en cuenta la siguiente guía:

**Tabla 1**

**Guía para la evaluación del desempeño del personal del área administrativa de la institución gubernamental**

<b>GUÍA DEL EVALUADOR</b>
<b>a. Quién es el evaluador (Jefe inmediato)</b>
Es la persona capacitada, que ha sido designada para realizar la evaluación del desempeño al personal que se encuentra bajo su cargo.
<b>b. A quiénes evaluar</b>
Se toma en cuenta a todos los colaboradores del área que este a su cargo. Esto ayudará a identificar posibles debilidades dentro del personal.
<b>c. Tiempo que dura la evaluación</b>
La persona encargada de realizar la evaluación del desempeño tiene designados treinta minutos (media hora) por cada colaborador evaluado, como máximo.
<b>d. Lugar para realizar la evaluación</b>
El lugar o espacio donde se lleve a cabo la evaluación del desempeño debe ser un salón con escritorios, ventilación e iluminado para tener comodidad y lograr que las personas se sientan tranquilas y sin presión.
<b>e. Número de personas por grupo</b>
Si la evaluación del desempeño se realiza en grupo, cada grupo debe estar conformado como máximo de cinco personas, esto le permite al evaluador tener más atención y poder responder a las consultas que surgieran.
<b>f. Tiempo para entrega de resultados</b>
La tabulación de los resultados de la evaluación, debe ser entregada en un tiempo estimado de dos (2) días hábiles como máximo, esto permitirá brindar la atención necesaria y realizar la respectiva entrevista de retroalimentación por parte del encargado.

**Fuente:** Elaboración propia, Investigación de campo, octubre 2012.

### **3.3.3 Método de evaluación de desempeño a utilizar**

Como se menciona con anterioridad el método a utilizar es el de Escalas Gráficas, debido a que este es que más se adecua a las necesidades de la institución a parte de ser más comprensible y accesible de utilizar. Este método cubrirá las necesidades de evaluación del desempeño de los colaboradores y validará la minimización de la problemática planteada, además permitirá:

- Evaluar el potencial humano en los distintos niveles, así como en espacio delimitado de corto, mediano y largo plazo.
- Podrá identificar a aquellos colaboradores que necesitan ser reforzados en actividades específicas o en curso de capacitación orientados a la mejora continua.
- Identificará aquellos factores de apoyo que el colaborador requiera tanto del jefe inmediato como de otras áreas para la adecuada realización de las funciones.
- Permitirá brindar un soporte al área de recursos humanos como factor de motivación, superación personal y mejora continua, estimulando de esta manera la productividad y las relaciones humanas en el trabajo.
- Logrará identificar a los colaboradores que posean actitudes inadecuadas o que su perfil no sea el idóneo para las funciones que realizan. Y de esta manera proponer acciones de mejora en los procesos de selección del personal.

Asimismo fue elegido este método para ser aplicado en la institución por ser un método que le brinda a los evaluadores una herramienta de fácil comprensión y es simple su ejecución e involucra, de forma directa, a los evaluadores en la ponderación de los factores que posteriormente se evaluarán permitiendo así que sea el jefe inmediato el que determine la priorización e importancia de los factores. Además de que exige poco trabajo al evaluador; ya que la forma y los

registros de la misma lo simplifican para su adecuada comprensión y procesamiento de resultados. Porque utiliza instrumentos matemáticos y estadísticos.

A través de la utilización de este método la entidad podrá tener una herramienta de seguimiento a los compromisos de mejora adquiridos por sus colaboradores, de esta manera podrá identificar si los colaboradores están mejorando su desempeño y potenciado sus capacidades.

### **3.4 Definición de factores para la evaluación**

Para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, se deberá hacer la definición de factores por medio de una reunión de los jefes de cada uno de los departamentos del área administrativa, esto con el objeto de priorizar las competencias que éstos deberán tener para desarrollar sus actividades diarias, es decir qué es lo que se va a medir, esto permitirá determinar un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo.

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

#### **3.4.1 Factores para jefes de los departamentos**

Estos se tomarán con base a los análisis de los puestos implicados y a la responsabilidad y mando que cada uno de ellos poseen dentro del área; para efectos de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño se tomarán en cuenta 10 factores, los cuales serán tomados en cuenta para calificar el rendimientos de cada uno de los jefes de departamento que conforman el área administrativa de la organización. Los mismos se incluyen a continuación:

**Tabla 2**  
**Factores para la calificación del desempeño de los jefes de cada departamento que conforman el área administrativa de la entidad gubernamental**

No.	Nombre del factor	Descripción
1	Administración de recursos	Vinculado al rendimiento y funcionamiento de los recursos por medio de un manejo eficiente que permita su máximo aprovechamiento para la satisfacción de los intereses y cumplimiento de los objetivos.
2	Liderazgo	Actitudes, habilidades y destrezas para influir en los colaboradores, haciendo que su equipo trabaje con entusiasmo para el logro de metas y objetivos.
3	Trabajo en equipo	Promueve la cooperación y apoyo mutuo entre el personal y entre los departamentos aprovechando las habilidades multidisciplinarias del grupo.
4	Comunicación efectiva	Escucha atentamente las ideas y preocupaciones con los demás y usa apropiadamente los canales de comunicación.
5	Toma de decisiones	Capacidad para elegir entre las opciones que se le son presentadas, bajo su cargo con firmeza y responsabilidad.
6	Resolución de conflictos	Firmeza para tomar decisiones entre posibles conflictos generados dentro de la institución.
7	Visión estratégica	Formulación de estrategias y planes de acción para el logro de resultados y metas específicas.
8	Conocimiento del puesto	Dominio de todas las tareas inherentes a su cargo y manejo de las herramientas de la misma.
9	Planificación	Capacidad para programar actividades previstas y desarrollo de proyectos.
10	Relaciones	Contribución por crear un ambiente de trabajo positivo, capaz de resolver conflictos y crear consensos.

**Fuente:** Investigación de campo, octubre 2012

### 3.4.2 Factores para los colaboradores

Para efectos de la propuesta se tomarán en cuenta 10 factores, los cuales serán tomados en cuenta para calificar el desempeño del personal, el cual está distribuido en los 6 departamentos que pertenecen al área administrativa y al archivo los cuales son 64. Los mismos se incluyen a continuación:

**Tabla 3**

**Factores para la calificación del desempeño para los colaboradores del  
área administrativa de la institución gubernamental**

<b>No.</b>	<b>Nombre del factor</b>	<b>Descripción</b>
1	Responsabilidad	Atención por las actividades realizadas a tiempos indicados.
2	Iniciativa	Solución de problemas dentro de su puesto aunque no sea solicitado por su jefe.
3	Conocimiento del puesto	Comprensión de las tareas y responsabilidades relacionadas con el puesto de trabajo.
4	Trabajo en equipo	Cooperación y apoyo mutuo entre los compañeros del departamento.
5	Relaciones humanas	Actitud para llevarse bien con sus compañeros dentro del departamento.
6	Servicio al cliente	Actuación de cortesía y respeto hacia el cliente interno y externo.
7	Manejo de tareas	Usa la tecnología, los recursos y el tiempo de manera eficiente.
8	Adaptabilidad	Afronta con eficacia diversos estilos de trabajo y en diversas circunstancias.
9	Desarrollo personal	Exhibe un nivel alto de energía, persistencia y visión positiva.
10	Liderazgo	Actitudes, habilidades y destrezas para influir en sus compañeros, sirviendo de ejemplo.

**Fuente:** Investigación de campo, octubre 2012

### 3.4.3 Ponderación de los factores

Se realiza una ponderación de los factores detallados en los incisos anteriores, tanto para los jefes de departamentos como para los colaboradores del área, de la forma siguiente: De la sumatoria de los 10 factores se obtendrá una calificación total de entre 0 y 100 puntos; para efectos de una mejor comprensión de la calificación, cada factor se ha dividido en 5 niveles para su ponderación (deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente); los cuales se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

**Tabla 4**  
**Niveles para la ponderación de factores de calificación de jefes y colaboradores de los departamentos del área administrativa de la institución gubernamental**

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ponderación</b>
Deficiente	Pocas veces se cumple con los resultados necesarios y rara vez se demuestra el dominio mínimo de las actividades que son requeridas.	0
Regular	Parcialmente se cumple con los resultados requeridos y las exigencias principales del puesto; parcialmente demuestra el dominio de las actividades requeridas, lleva a cabo sus tareas en forma aceptable.	05
Bueno	Se cumple con los resultados requeridos, se demuestra dominio de las actividades requeridas y es consistentemente con las responsabilidades alcanzando regularmente logros significativos.	08
Muy bueno	Cumplen claramente la mayor parte de los requerimientos del puesto.	09
Excelente	Se supera eficientemente los resultados que son requeridos, demostrando dominio superior de las actividades en todas las manifestaciones del trabajo, alcanzando logros extraordinarios y aportando mejoras a los procesos.	10

**Fuente:** Investigación de campo, octubre 2012

### **3.5 Criterios a considerar en la elaboración de los instrumentos de evaluación del desempeño utilizando el método de escalas gráficas**

- **Objetividad:** al buscar cualidades que puedan evaluarse, debe seleccionarse aquellas que mejor describan el desempeño, comportamiento o personalidad del colaborador. Para evitar la influencia de percepciones personales y aprovechar al máximo el proceso realizado.
- **Facilidad de aplicación:** De ser posible, las evaluaciones podrán realizarse en el mismo departamento del que forma parte el evaluado, con el objetivo de no utilizar más del tiempo necesario. También debe considerarse la redacción y presentación de los instrumentos a utilizar para que estos sean claros y de fácil comprensión.
- **Costo/tiempo:** el costo de implementación del sistema de evaluación del desempeño debe ser de acuerdo a las necesidades, pues la empresa deberá aplicarlo periódicamente (semestral o anualmente) en un afán de mejorar el servicio sin que esto represente un incremento en el cobro a los clientes (más adelante se presenta un cuadro de estimación de costos para la implementación).

El tiempo estimado que se calcula para realizar la evaluación por cada colaborador es de 30 minutos aproximadamente, debe ser dentro del horario de trabajo del colaborador, no abarcando más del necesario y tratando de no interrumpir en sus actividades, ya que de lo contrario participarán de forma involuntaria y la información que proporcionen podría estar sesgada, con malestar e inconformidad.

### **3.6 Diseño del instrumento a utilizar**

Debido a que se pretende medir el rendimiento de los colaboradores (personal administrativo) de cada uno de los departamentos que conforman el área administrativa de la institución gubernamental y de su jefe inmediato (mandos

medios), se propone la utilización de dos (2) formularios: uno para la evaluación del personal administrativo (asistentes, secretarias, encargados, recepcionistas, mensajero, vigilantes, etc.) y otro para la evaluación del jefe de cada uno de los departamentos (compras, combustibles, recursos humanos, seguridad, clínica médica y almacén).

Los que se detallan a continuación.

### **3.6.1 Formulario para evaluar a jefes de cada departamento que conforma el área administrativa de la entidad**

A continuación se presenta el formulario que servirá para evaluar el desempeño de los jefes; tomando en cuenta los factores definidos anteriormente:

#### **Formato 2**

#### **Hoja de evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas para los jefes de la institución gubernamental**

**Formulario ED-00**

#### **Formulario de evaluación de desempeño para jefes de los departamentos del área administrativa**

Esta herramienta tiene como propósito conocer el desempeño de cada jefe de los departamentos, como parte fundamental de nuestra organización es importante evaluar su trabajo, para poder tomar en cuenta su potencial para su desarrollo profesional.

Toda información es de carácter confidencial y para uso de la organización.

**Nombre del empleado evaluado:** \_\_\_\_\_

**Departamento en que presta su servicio:** \_\_\_\_\_

**Puesto que actualmente desempeña:** \_\_\_\_\_

**Período al que corresponde la evaluación:** \_\_\_\_\_

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

00 Deficiente, no cumple con lo esperado

05 Regular, cumple con lo esperado

08 Bueno, algunas veces supera las expectativas.

09 Muy bueno, cumple las expectativas.

10 Excelente, siempre supera las expectativas.

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

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

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

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

<b>Calificación</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS</b>	<b>Punteo</b>
0	No se preocupa por el manejo adecuado de los recursos.	
05	Refleja cierto manejo de los recursos que están a su cargo.	
08	Optimiza recursos que son otorgados	
09	Administra de forma eficiente y eficaz los recursos a su cargo.	
10	Toma en gran consideración el manejo de los recursos y los optimiza al máximo.	
<b>Calificación</b>	<b>LIDERAZGO</b>	<b>Punteo</b>
0	No logra influir positivamente en sus subalternos.	
05	Demuestra poco liderazgo en sus subalternos.	
08	Demuestra un liderazgo dinámico.	
09	Influye en los colaboradores positivamente.	
10	Motiva e impulsa a otros al logro de objetivos.	
<b>Calificación</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Punteo</b>
0	No promueve el trabajo en equipo a sus subalternos.	
05	Promueve poco el trabajo en equipo a sus subalternos.	
08	Promueve la cooperación y el apoyo mutuo.	
09	Incentiva a la cooperación y al trabajo en conjunto.	
10	Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinarias del equipo.	
<b>Calificación</b>	<b>COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>	<b>Punteo</b>
0	Muestra poca o nula comunicación con sus subalternos.	
05	Escasa comunicación con el personal del departamento y de la empresa	
08	Realiza un uso apropiado de la comunicación con el personal.	
09	Utiliza los canales de comunicación efectivamente.	

10	Se comunica en forma clara y concisa con los colaboradores.	
<b>Calificación</b>	<b>TOMA DE DECISIONES</b>	<b>Punteo</b>
0	No es capaz de tomar desiciones.	
05	Es inseguro al momento de elegir opciones.	
08	Es capaz de tomar desiciones pero consulta primero	
09	Toma decisiones bajo presión.	
10	Toma riesgos y toma decisiones importantes.	
<b>Calificación</b>	<b>RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	<b>Punteo</b>
0	No logra solucionar problemas presentados en el departamento	
05	Demuestra poco interés por resolver problemáticas en el área.	
08	Resuelve conflictos, pero se repiten	
09	Es capaz de solucionar problemas entre colaboradores.	
10	Resuelve conflictos sin tener ninguna complicación.	
<b>Calificación</b>	<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>Punteo</b>
0	Tiene dificultad para proponer planes de acción y estrategias.	
05	En ocasiones establece planes estratégicos para éxitos futuros.	
08	Formula estrategias, tácticas y planes de acción para el logro de resultados.	
09	Crea proyectos y planifica su desarrollo.	
10	Diseña excelentes planes de acción que lo llevan hacia metas específicas.	
<b>Calificación</b>	<b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b>	<b>Punteo</b>
0	No posee conocimientos requeridos para la realización del trabajo.	
05	Se le dificulta realizar el trabajo, debido a que no conoce ciertos procedimientos.	
08	Tiene conocimiento de las herramientas e instrumentos de mi puesto.	
09	Conoce todo lo referente a su puesto.	

10	Conoce todo lo referente al puesto y se especializa en más.	
<b>Calificación</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>Punteo</b>
0	No lleva un control de actividades a realizar.	
05	Regularmente anota las actividades importantes al realizar mi trabajo.	
08	Lleva un control de los proyectos y los desarrollo según lo planeado.	
09	Realizó la planificación de todas las actividades, llevadas a cabo en mi departamento.	
10	Planifico de forma eficiente la optimización de recursos.	
<b>Calificación</b>	<b>RELACIONES</b>	<b>Punteo</b>
0	Tiene dificultad para llevarse bien con el personal.	
05	Tiene comunicación con todos sus colaboradores de forma amistosa.	
08	Mantiene un ambiente amistoso con todos los colaboradores de su área.	
09	Se comunica no solo con las personas de su departamento sino que con los de otros.	
10	Crea una atmosfera de cooperación y hace críticas constructivas.	
<b>Punteo Total</b>		

A continuación deberá marcar la opción según el resultado de cual es el desempeño del jefe de forma global

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente

Puntos fuertes:

---



---

Áreas en las que debe mejorar:

---

---

---

Observaciones:

---

---

---

---

Deberá ser llenado por el jefe de departamento

Se me ha explicado todo el resultado en cuanto a la evaluación

---

---

Firma de aceptación

Fecha

¿Cómo considera usted que fue la evaluación?: Justa  Injusta

Comentario del evaluado:

---

---

---

---

---

Fuente: Elaboración propia, Investigación de campo, Octubre 2012.

### **3.6.2 Instrucciones de llenado de la hoja de evaluación para los colaboradores**

A continuación se detallan las instrucciones por bloques para llenar el formulario de evaluación a los trabajadores.

#### **3.6.2.1 Instrucciones de llenado primera parte**

- Nombre del colaborador evaluado  
El evaluado escribirá tanto nombres y apellidos completos.
- Puesto que desempeña  
El cargo que está ejerciendo el evaluado, de acuerdo a las funciones que esta desempeñando.
- Departamento  
En dónde está desempeñando su servicio.
- Fecha de evaluación  
Se anotará en la ficha en que se ha programado la evaluación ya sea por parte de la dirección o responsable de la evaluación.
- Fecha en la que el colaborador empieza a trabajar en el puesto  
Se escribirá exactamente la fecha en que el colaborador haya iniciado a desempeñar el cargo.

#### **3.6.2.2 Instrucciones de llenado en la segunda parte**

- En la primera columna están escritos los factores, los cuales están definidos con anterioridad. A la par de cada factor, aparecen cinco casillas que representan los grados de calificación (deficiente, regular, bueno, muy bueno y excelente).
- Dentro de estas casillas, está la descripción relacionada al factor y entre paréntesis los posibles puntos a asignar de acuerdo a la descripción que más represente, la forma en que el evaluado desempeña su trabajo. Al momento de evaluar, el punteo obtenido deberá encerrarse a lápiz, ya que en este momento el evaluado desconoce su calificación, y por los cambios que puedan surgir, a la

vez evitar pérdida de formularios, debiendo de evitar la tendencia de ser demasiado blando o muy severo al descubrir a la persona.

- Observaciones: en este espacio se utilizará, para dejar escrito algunos aspectos de interés que considere el jefe y la necesidad de tenerlo por escrito.
- Punteo total obtenido: al calificar los factores mencionados el jefe deberá, sumar los puntos asignados en cada factor por cada porcentaje asignado a cada evaluación realizada y colocar la nota en esta casilla, después se verifica en que rango de punto le corresponde, según la tabla que aparece abajo y marcar también la literal correspondiente

### **3.6.2.3 Instrucciones de llenado de la tercera parte**

Después de haber obtenido la calificación del evaluado, el jefe deberá realizar la reunión con el empleado, para analizar la calificación y luego deberá escribir nombres y apellidos completos, su respectiva firma, puesto que desempeña, tanto el evaluado y los evaluadores.

### **3.6.3 Formulario para evaluar el desempeño de los colaboradores**

A continuación se presenta la hoja de evaluación del desempeño para los colaboradores del área administrativa de la institución gubernamental, tomando en cuenta los factores descritos anteriormente:

### Formato 3

#### Formato de evaluación para los colaboradores del área administrativa

<b>Hoja de evaluación del desempeño para los colaboradores del área administrativa</b>							
<b>Nombre del empleado evaluado:</b> _____							
<b>Departamento en que presta su servicio:</b> _____							
<b>Puesto que actualmente desempeña:</b> _____							
<b>Período al que corresponde la evaluación:</b> _____							
No	Factor	Deficiente (1-2)	Regular (3-4)	Bueno (5-6)	Muy bueno (7-8)	Excelente (9-10)	c/ f
1	Responsabilidad	Necesita de estricta supervisión para cumplir con las obligaciones de su cargo.	Algunas veces descuida las obligaciones de su cargo.	Muestra responsabilidad con sus obligaciones en un 65% y 75%.	Realiza sus atribuciones en el tiempo requerido. Es responsable un 76%-90%	Total de responsabilidad y sumamente dedicado en sus atribuciones. Cumplimiento 91%-100%.	
2	Iniciativa	Incapaz de crear ideas y buscar mejores métodos, para realizar mejor su tarea.	A veces aporta ideas, para mejorar su desempeño.	Actúa positivamente ante las cosas comunes y aporta ideas para mejorar su desempeño.	Toma iniciativa en cualquier momento de enfrentarse a problemas. Capaz de llevar acciones efectivas.	Siempre busca ideas mejores, para realizar su trabajo y pone en práctica soluciones efectivas.	
3	Conocimiento del puesto	No conoce con perfección las tareas correspondientes al puesto que ocupa.	Siempre requiere instrucción para el desarrollo de las actividades relacionadas con su puesto.	Conoce las tareas y responsabilidades de su puesto.	Conoce muy bien las tareas y procedimientos correspondientes al cargo.	Conoce perfectamente las tareas y Responsabilidades relacionadas con su puesto.	
5	Relaciones humanas	Es conflictivo en su relación con sus compañeros y con visitantes que van a realizar algún trámite.	Constantemente provoca conflictos entre sus compañeros y visitantes al área.	Tiene buenas relaciones con el personal del área, así como con los de otros	Posee muy buenas relaciones laborales con sus compañeros y con visitantes al	Son satisfactorias las relaciones interpersonales, que crea un ambiente positivo en ella.	

No.	Factor	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
6	Servicio al cliente	Nunca proporciona la información necesaria que le solicitan los visitantes al área.	Proporciona información pero no es la necesaria y se retrasa mucho.	Da atención necesaria y responde amablemente, proporcionándole la información requerida.	Casi siempre atiende amablemente, proporcionando ayuda y la información necesaria que le es solicitada a tiempo.	Siempre atiende amablemente, escucha y ayuda a encontrar los documentos necesarios para facilitar las actividades de los demás departamentos
7	Manejo de tareas	Comete errores frecuentemente y por lo tanto su rendimiento es inaceptable.	Posee algunas dificultades para realizarlas sin errores.	Su rendimiento es aceptable. Y necesita una supervisión normal.	Siempre cumple con los requerimientos eficientemente.	Supera todas las expectativas. Y no requiere supervisión.
8	Cooperación y Adaptabilidad	Incapaz de enfrentarse a cambios y se resiste a cooperar con sus compañeros.	Trata de adaptarse a los cambios: A veces coopera con sus compañeros.	Generalmente se adapta a los cambios y trata de buena voluntad de cooperar cuando se lo piden.	Muestra un alto grado de adaptabilidad. Y esta dispuesto siempre a ayudar a sus compañeros.	Se acomoda con facilidad a cambios y colabora al máximo siempre.
9	Desarrollo personal	Nunca se preocupa por sobresalir y cambiar de área de trabajo	A veces se preocupa por ocupar otra posición dentro de la organización	Se esfuerza por ser un buen colaborador realiza un buen trabajo.	Constantemente realiza un buen trabajo y se esfuerza por ser ascendido.	Se motiva así mismo y se preocupa por ser el mejor. Le gusta el trabajo que realiza.
10	Liderazgo	No logra influir positivamente en su jefe y compañeros.	En varias ocasiones demuestra poco liderazgo.	Demuestra un liderazgo comprometido a tomar sus propias decisiones.	Influye en sus compañeros, motivándolos a realizar su trabajo.	Motiva e impulsa a otros a realizar su trabajo eficientemente.
<b>Total</b>						

**Fuente:** Elaboración propia, investigación de campo, octubre 2012.

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Calificación:**

Punteo total obtenido\_\_\_\_\_ con base en los puntos obtenidos, marque con un círculo la letra respectiva de acuerdo a los rangos descritos abajo.

<u>Rangos de puntos</u>	<u>Literal</u>	
De 1 a 40	D	Deficiente
De 41 a 60	R	Regular
De 61 a 80	B	Bueno
De 81 a 90	MB	Muy bueno
De 91 a 100	E	Excelente

**Fuente:** Elaboración propia, Investigación de campo, Octubre 2012.

Resumen de puntuaciones. La puntuación general del rendimiento del colaborador es:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Puntos fuertes: _____				
_____				
_____				
_____				
_____				

Áreas en las que debe mejorar el evaluado:

---

---

---

---

Comentarios:

---

---

---

---

**Fuente:** Elaboración propia, Investigación de campo, Octubre 2012.

Deberá ser llenado con lapicero por el colaborador evaluado

Se me ha explicado todo el resultado en cuanto a la evaluación

\_\_\_\_\_  
Firma de aceptación

\_\_\_\_\_  
Fecha

Cómo considera usted que fue la evaluación: Justa  Injusta

Le gustaría comentar los resultados con su jefe inmediato: Sí  No

Comentarios:

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluador

\_\_\_\_\_  
Firma del colaborador(a)

**Fuente:** Elaboración propia, Investigación de campo, Octubre 2012.

### **3.7 Establecimiento de parámetros de medición de la evaluación del desempeño**

Es necesario que existan parámetros de comparación para medir los resultados de la evaluación, esto se logra a través de un análisis del puesto con base a la descripción de los puestos, además se deben tomar en cuenta como indicadores de desempeño las competencias inherentes al puesto de trabajo; ya que se debe conocer la naturaleza de éste y los resultados que se esperan obtener. El evaluador debe tener claro cuáles son los resultados mínimos que se considerarán como parte de una evaluación de un desempeño aceptable. Para lo cual es de vital importancia que los descriptores estén constantemente actualizados, debido a que el mercado laboral es muy exigente por la competencia existente en el entorno.

### **3.8 Capacitar, orientar y asesorar a los encargados de evaluar**

Esto es de vital importancia, ya que primero se deberá crear un consenso por medio de reuniones para llegar a un acuerdo para saber quién o quiénes serán los encargados de realizar la evaluación de desempeño a los colaboradores, ya que puede ser el jefe inmediato que sería lo indispensable o una comisión de evaluación, que cuente con el conocimiento exacto de las funciones y atribuciones con las que debe contar el personal según el puesto que ocupa; para la evaluación de los jefes de área se contará con el apoyo del departamento de recursos humanos, el cual estará capacitado y asesorado. Se capacitará al área de recursos humanos, dándoles a conocer los instrumentos a utilizar, la forma de aplicarlos, el tiempo, etc. Asimismo a los jefes de cada uno de los departamentos que conforman el área para evaluar al personal a su cargo.

También se podrán contratar los servicios de expertos en evaluación del desempeño, para asesorar y fortalecer las áreas de debilidad que puedan tener los encargados de evaluar.

### **3.9 Procedimiento para la entrevista de resultados**

Después de realizar la evaluación debe llevarse a cabo la entrevista individual con cada persona evaluada para darle a conocer los resultados de la misma.

Para que la entrevista sea exitosa se debe seguir la siguiente forma, que permita al jefe como al subordinado, tomar una solución de los problemas. Es aconsejable que el jefe deba considerar tres propósitos básicos al realizar la entrevista de evaluación; cómo analizar el desempeño del colaborador, ayudarlo a fijar sus objetivos y sugerirle medios para alcanzarlos.

#### **3.9.1 Guía para la entrevista de retroalimentación de resultados en la evaluación**

En el sistema de evaluación del desempeño, un elemento fundamental es la información de los resultados logrados en la evaluación, ya que sin ella los empleados no tendrían conocimiento de cómo están realizando su labor, qué aspectos satisfactorios poseen y cuáles deben mejorar.

Se realizarán reuniones o entrevistas de retroalimentación en donde será necesario que el jefe y el evaluado se preparen, se informen con anticipación de la misma y tengan en mente su propósito.

Se mencionan algunos aspectos que el evaluador debe llevar a cabo para que esta sea efectiva:

- Establecer el propósito de la entrevista que quede claro en la mente del colaborador (que conozca sus aspectos positivos y negativos).
- Revisar la evaluación del desempeño de cada empleado.

- Explicar al colaborador que la sesión de evaluación es para mejorar su rendimiento y no para aplicar medidas disciplinarias, el cual se deberá llevar a cabo en un lugar adecuado y con un mínimo de interrupciones.
- Dar la oportunidad al trabajador de expresar sus propias impresiones sobre su trabajo, lo que considere más importante, sin interrumpirlo, mostrarle el mismo interés si pareciera que existiera alguna duda, explicar de la mejor forma, detectar en ese momento insatisfacción y otros.
- Revisar los aspectos positivos de su rendimiento, felicitarlo por actitudes o logros, y a la vez hablar de los puntos débiles y mantener la crítica constructiva, ya que el propósito de la entrevista es ayudar al colaborador a ser mejor para desempeñar su labor y así evitar no alterarse ni perder la paciencia si el trabajador expresa contradicciones a su evaluación.
- No discuta con su evaluado e identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su rendimiento.
- Unir la información de las evaluaciones, para encontrar los puntos en desacuerdo y si es necesario capacite al colaborador, ya que le ayudará a elevar la moral de la fuerza de trabajo, a la vez mejorará su relación jefe-subordinado.
- Lograr que el colaborador acepte el compromiso de mejorar su desempeño actual.
- Determinar si existe la necesidad de eliminar o incluir otro factor en el siguiente período.

### 3. 9.2 Formato para la entrevista de retroalimentación

Este formato permitirá que el jefe anote sus percepciones acerca del colaborador.

#### Formato 4

#### Formato de entrevista de retroalimentación para los jefes de área hacia el colaborador

Evaluación del desempeño	
Entrevista de resultados	
Este formato tiene el propósito de destacar las consideraciones más importantes que tiene el jefe inmediato, respecto a su colaborador, por lo cual es de vital importancia, ya que servirá para el registro de la evaluación del desempeño.	
Nombre:	Puesto:
Departamento:	Área en que labora:
Nombre del jefe:	Fecha:
<p><b>¿Qué factores son limitantes para mi colaborador para lograr los resultados?</b></p>  <p><b>¿Qué acciones de apoyo puedo sugerir hacia mi colaborador para lograr sus resultados?</b></p>  <p><b>¿Qué apoyo necesito para ayudar a mi colaborador a mejorar sus resultados?</b></p>	
_____	_____
<b>Jefe de área</b>	<b>Evaluado</b>

Fuente: Elaboración propia, Investigación de campo, Octubre 2012.

### 3.9.3 Formato de seguimiento para el colaborador

A continuación se presenta el formato que será presentado para la entrevista de retroalimentación:

#### Formato 5

#### Formato de seguimiento para el colaborador del área administrativa de la institución gubernamental

Evaluación del desempeño	
Entrevista de resultados	
Este formato es parte fundamental para el complemento de su evaluación de desempeño, en el cual debe indicar las principales consideraciones y su opinión acerca de su desempeño laboral.	
Nombre:	Puesto:
Departamento:	Área en que labora:
Nombre del jefe:	Fecha:
<p><b>¿Qué acciones debo realizar o tomar en cuenta para subir mis calificaciones bajas?</b></p>	
<p><b>¿Qué elementos de apoyo necesito por parte de mi jefe inmediato y compañeros para mejorar mis calificaciones?</b></p>	
<p><b>¿Qué apoyo necesito de otros departamentos para mejorar mi desempeño?</b></p>	
<p><b>¿En qué temas me deberían de capacitar para realizar mejor mi trabajo?</b></p>	
_____	_____
<b>Jefe de área</b>	<b>Evaluado</b>

Fuente: Elaboración propia, Investigación de campo, Octubre 2012.

### **3.10 Informe de presentación de resultados**

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

- Carátula de presentación con identificación de la empresa, del proceso fecha de realización y área de presentación.
- Hoja de resultados de comportamientos con un análisis de las calificaciones obtenidas en cada factor.
- Hoja de resultados de objetivos e indicadores con un resumen de los alcances.
- Hoja de integración de resultados con el objetivo de conocer las calificaciones que los subalternos le han asignado a los jefes de departamento.
- Resumen de entrevista de presentación de resultados en donde han quedado plasmados los compromisos adquiridos por el jefe inmediato así como por el colaborador evaluado.
- Y por último un segmento de recomendación realizado por el departamento de recursos humanos conjuntamente con el departamento de capacitación buscando mejorar las calificaciones del personal y proporcionar el apoyo solicitado por ellos a través de las evaluaciones.

### **3.11 Responsabilidades del proceso**

La responsabilidad de la adecuada ejecución del proceso de evaluación del desempeño para el área administrativa de la institución gubernamental será por parte del departamento de recursos humanos a través del gerente a cargo del área.

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

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

Es responsabilidad del gerente de recursos humanos el trasladar los resultados de la evaluación del desempeño organizacional al Director general de la entidad para dar a conocer los resultados de los colaboradores del área.

### **3.12 Ciclo de la evaluación**

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

### **3.13 Recomendaciones para el evaluador**

En la entrevista ser cordial indicar con un saludo cálido que permita generar un ambiente relajado para ambos, hablar claro, identificar y marcar los aspectos positivos, indicar claramente los aspectos negativos, hablar sobre los intereses

de crecimiento del colaborador, terminar la entrevista con un cierre cordial que permita generar en el colaborador una sensación de satisfacción al haberse comunicado con su jefe. No involucrar las emociones durante la entrevista. Minimizar la crítica, enfocarse en solución de los problemas, apoyos necesarios. Dar seguimiento en forma cotidiana.

### **3.14 Seguimiento y evaluación de los resultados**

Debe implementarse la evaluación y seguimiento del proceso de evaluación de parte del responsable ya sea el departamento de recursos humanos o el encargado designado por junta directiva. Además también recibir sugerencias de los colaboradores de la evaluación que actualmente se utiliza verificando su mejoramiento.

Al realizar la primera evaluación que cada semestre, como se indicó anteriormente, para que proporcione los beneficios esperados es recomendable que se verifique mediante la evaluación si se cumplieron los objetivos que se pretendía alcanzar con dicho programa y comparar el resultado del anterior con el actual para saber si existe mejoría en su rendimiento, ya que es importante que los esfuerzos realizados en ofrecer un mejor rendimiento tengan seguimiento y que no quede sin fruto o beneficio esperado.

#### **3.14.1 Formato de control de la evaluación del desempeño**

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

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

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

**Tabla 5**  
**Formato de control para la evaluación del desempeño del área administrativa de la institución gubernamental**

Formato de control de la evaluación del desempeño		
Fecha:	<b>Área</b> <b>Administrativa</b>	
Departamento:		
Jefe:		
Aspectos de control	Requerimiento	Entregado
Realizó las pruebas en la fecha indicada	Hojas de evaluación	Sí/No
Realización de entrevista de retroalimentación	Formato de retroalimentación	Sí/No
Entrega de informe de resultados	Informe	Sí/No
Presentación de informe a recursos humanos	Resultados finales	Sí/No
Presentación de resultados a Dirección general	Resultados	Sí/No
Seguimiento para entrenamiento y capacitación	Opciones de capacitación	Sí/No
Presentación de informe final a cada departamento	Hojas de evaluación	Sí/No

**Fuente:** Elaboración propia, Investigación de campo, Octubre 2012.

### **3.15 Aprobación de la evaluación del desempeño**

El Visto Bueno (Vo. Bo.) lo emitirá la Dirección de la institución. La evaluación del desempeño a los colaboradores se convertirá en un valor que provocará un mejoramiento continuo. Al ser implementada, el personal obtendrá un

compromiso no sólo con la empresa sino también a nivel personal, para exigirse asimismo en la búsqueda de la excelencia.

### **3.16 Aceptación de la evaluación del desempeño**

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

El proceso de concientización consiste en motivar y preparar a los colaboradores para el cambio, que los interesados reflexionen sobre la situación en la que se encuentra la organización.

### **3.17 Revisiones al sistema de evaluación del desempeño**

Es de suma importancia la revisión del sistema de evaluación del desempeño, debido a que la institución gubernamental, es una entidad comprometida con la población, debido a que busca el mejoramiento y desarrollo de las redes viales del país y la creación de nuevos puestos será indispensable y como consecuencia se necesitará evaluar o agregar nuevos factores, así como también se necesitará revisar las metas y los objetivos propios de la evaluación, para ello se podrán realizar revisiones semestrales y/o anuales para cumplir con los objetivos propuestos. Tomando en cuenta los formatos de control anteriormente expuestos.

### **3.18 Proceso de sensibilización al personal**

De acuerdo con la investigación realizada en la Dirección General de Caminos, la institución ha realizado evaluación del desempeño a sus colaboradores pero por

medio de técnicas establecidas por los jefes de cada departamento, no contando con un sistema formal establecido por el departamento de recursos humanos que se haya dado a conocer a todos los colaboradores del área administrativa de esta entidad y la mayoría del personal en casi todos los niveles no cuenta con experiencia en este procedimiento, ya que no lo han experimentado en su carrera profesional.

Es por ello que se deberán crear algunas herramientas como avisos, anuncios, reuniones y campañas informativas que podrán servir a la compañía para sensibilizar al personal sobre el proceso de evaluación, y permitirá identificar los objetivos y metas reales que se desean alcanzar. Y de esta forma evitar o minimizar los comentarios negativos que puedan afectar el buen desempeño de la evaluación.

### **3.19 Medidas utilizadas después de la entrevista de retroalimentación**

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

#### **3.19.1 El desempeño demostrado es eficiente**

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

- a) Se le hará acreedor de un diploma honorífico por su desempeño eficiente.
- b) Al colaborador que tenga punteo excelente, se colocará en el cuadro de empleados del mes, dentro de la institución.

- c) Al momento de existir un ascenso dentro de la institución, únicamente serán tomados en consideración los colaboradores que hayan tenido una calificación buena o excelente en la evaluación de su desempeño.
- d) Al acumular un mismo colaborador un resultado adecuado en dos periodos de evaluación del desempeño el trabajador recibirá el diploma antes mencionado y adicionalmente un pin que lo identifique como colaborador distinguido en la compañía.

### **3.19.2 El desempeño demostrado es deficiente**

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

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

### **3.20 Casos no previstos**

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

### **3.21 Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación**

**Tabla 6**

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

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Resultados esperados</b>
Etapa I	Director general y subdirección administrativa.	Presentar la propuesta y conocer sus objetivos.	3 días	Aceptación de la propuesta para su implementación.
Proceso de sensibilización	Recursos humanos.	Lograr la sensibilización de los colaboradores y dar a conocer los objetivos del sistema .	1 semana	Informar al personal de cada departamento y a jefes de la utilidad de realizar las evaluaciones .
Etapa II	Subdirector administrativo, jefes de departamento.	Recolectar toda la información para los factores.	3 días	-Elegir las competencias que deberá tener cada evaluado.
Capacitación a jefes y gerentes.	Intecap	Dar a conocer la importancia de la entrevista de resultados y proporcionar a los jefes los conocimientos necesarios para su adecuada realización.	1 semana	Adquisición de conocimientos sobre como evaluar el desempeño a los colaboradores por parte de los jefes.
Etapa III	Departamento de recursos humanos o comisión de evaluación que asesora.	Entregar los resultados de la evaluación y generar compromisos de mejora al personal.	15 días	-Entrega de resultados a tiempo con sus respectivos formatos de seguimiento al personal.
Elaboración de planes de acción de mejora.	Recursos humanos y jefes de área.	Implementar las acciones para mejorar el desempeño de los colaboradores y minimizar la problemática identificada.	1 mes	-Realización de planes de acción.
Auditoría de seguimiento de resultados.	Jefes de área.	Seguimiento de los formatos y compromisos de los colaboradores y jefes con los resultados.	1 semana	Seguimiento de resultados para llevar un control de las evaluaciones.

**Fuente:** Elaboración propia, Investigación de campo, Octubre 2012.

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

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

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

- Seguimiento a los compromisos de los colaboradores
- Seguimiento a las actividades críticas del departamento
- Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción realizados por recursos humanos

### **3.23 Costos para la implementación del sistema de evaluación**

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

### Cuadro 1

#### Estimación de costos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño al personal de la institución gubernamental

No.	Actividad	Monto (Q)
1	Capacitación a los jefes por parte del INTECAP, acerca de cómo evaluar el desempeño de sus colaboradores.	Q. 1,200.00
2	Material didáctico para el programa de capacitación del sistema de evaluación.	600.00
3	Instrumentos de evaluación; (formatos, guías, etc.)	1,700.00
4	Insumos para los informes (tintas, hojas, lapiceros)	2,000.00
5	Asesoría de un laboralista	8,000.00
	<b>Costo total</b>	<b>13,500.00</b>

**Fuente:** Elaboración propia, Investigación de campo, Octubre 2012.

Como se puede observar en el plan de acción y en los costos, el total para implementar la propuesta del sistema de evaluación del desempeño sería de Q.13,500.00 cifra que será la inversión para poder así minimizar los errores que son cometidos por el personal, los cuales al pasar el tiempo costarían mucho más a la institución que la implementación de dicha propuesta.

Este a un inicio se verá reflejado como un desembolso grande de efectivo, pero será tomado en cuenta como una inversión para lograr los objetivos de la institución y mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

## Conclusiones

1. El bajo rendimiento de los colaboradores se debe a que no se cuenta con una metodología para evaluar el desempeño, que permita medir los resultados alcanzados a favor del cumplimiento de los objetivos y su utilización como una herramienta que apoye el mejoramiento continuo del rendimiento de cada uno de los colaboradores. Derivado de lo anterior se comprueba la hipótesis número uno.
2. En la institución no se cuenta con oportunidades de crecimiento profesional, debido a que no se tiene conocimiento del rendimiento de los colaboradores, lo cual no les permite un mejor desarrollo de sus actividades y por ende que cometan errores.
3. La causa principal de que no se evalué el desempeño constantemente en el área administrativa de la institución gubernamental, es que los jefes de cada área no cuentan con la experiencia y el conocimiento necesario para realizar la evaluación; además que el departamento de recursos humanos no brinda la asesoría adecuada a los mismos por falta de tiempo y personal a cargo.
4. Se pudo verificar que la mayoría de los jefes de los departamentos, no tienen conocimiento de los puntos fuertes y débiles de sus colaboradores, creando una pausa en su desarrollo profesional, debido a que no se logran capacitar.

## **Recomendaciones**

1. Para que la práctica del sistema de evaluación del desempeño se convierta en un proceso satisfactorio, la dirección deberá implementar el programa de sensibilización que permita explicar al personal las ventajas y beneficios que aporta este sistema para el desarrollo del servicio que prestan.
2. El sistema de evaluación del desempeño aportara beneficios y ventajas que contribuirán a fortalecer las bases de un servicio de calidad, por ello debe archivarse los resultados, los cuáles deben compararse con las evaluaciones posteriores, permitiendo de está manera una apreciación de las mejoras obtenidas por el empleado.
3. Es de vital importancia asesorar y capacitar constantemente a los encargados de evaluar el desempeño dentro de la institución, ya sea el departamento de recursos humanos y a los jefes de cada departamento. Todo esto con el objetivo de lograr que la evaluación cumpla con los fines planteados al momento de implementar el sistema.
4. Fomentar e incentivar a los jefes de cada departamento a realizar la evaluación del desempeño constantemente a sus colaboradores, al mismo tiempo darles a conocer las ventajas que son proporcionadas al identificar las debilidades de su personal y así poder mejorar la productividad y el rendimiento de su área.
5. Realizar la evaluación del desempeño en períodos no mayores a un año y realizar cambios oportunos para no perder su confiabilidad y mejorar así los resultados obtenidos. Además debe dársele seguimiento al proceso de la evaluación, a efecto que forme parte de la cultura organizacional de la institución, logrando así un mejoramiento continuo de la institución.

## Bibliografía

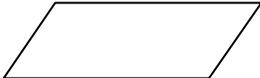
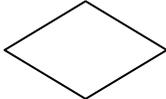
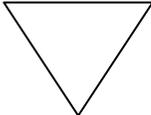
1. Benavides Pañeda, R. J. 2004 Administración. 1a. ed. México, McGraw-Hill, 2,004. 349 p.
2. Bohlander, G. Scoth Snell, y Sherman A. 2001. Administración de Recursos Humanos. Thomson Learning. 12a. ed. México. 706p.
3. Chiavenato, I. 2009. Gestión del Talento Humano. 3a. ed. México, McGraw-Hill, 586 p.
4. Dessler, Gary; 2001. Administración de Personal; Editorial Prentice-Hall, Pilar Mascaró Sacristán, traductora; 8a. ed., México D. F.; 700 p.
5. Institución gubernamental (en línea). Consultado el 20 de septiembre de 2012. Disponible en: [http:// www. Monografías. com](http://www.Monografías.com)
6. Koonz, Weihrich, Cannice; 2009. Administración una perspectiva global y empresarial. 13a.ed. México, McGraw-Hill. 651 p.
7. Mondy, R. Wayne y NOE, Robert M. 2005. Administración de Recursos Humanos. Miguel Ángel Sánchez Carrión, traductor. 9a. ed. México. Prentice Hall, 527 p.
8. Martínez Rodríguez, Sandra Verónica; Sistema de evaluación del desempeño para el área administrativa de una empresa de seguridad; Guatemala 2012; tesis Licda. Administración de empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala; Facultad de Ciencias Económicas, 172 p.
9. Sherman Jr., Arthur W., George W. Bohlander. Traductor, Ma. Teresa de Jesús Carter Bartlett. 1994. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V., México, 645 p.
10. Strauss, George Sayles, 1981. Personal, Problemas Humanos en la Administración, Editorial Prentice-Hall, 4a.ed. México, 619 p.
11. Dirección General de Caminos. Pagina web [www.caminos.gob.gt](http://www.caminos.gob.gt)

**Anexos**

## Simbología utilizada en el sistema de evaluación del desempeño

### Esquema 1

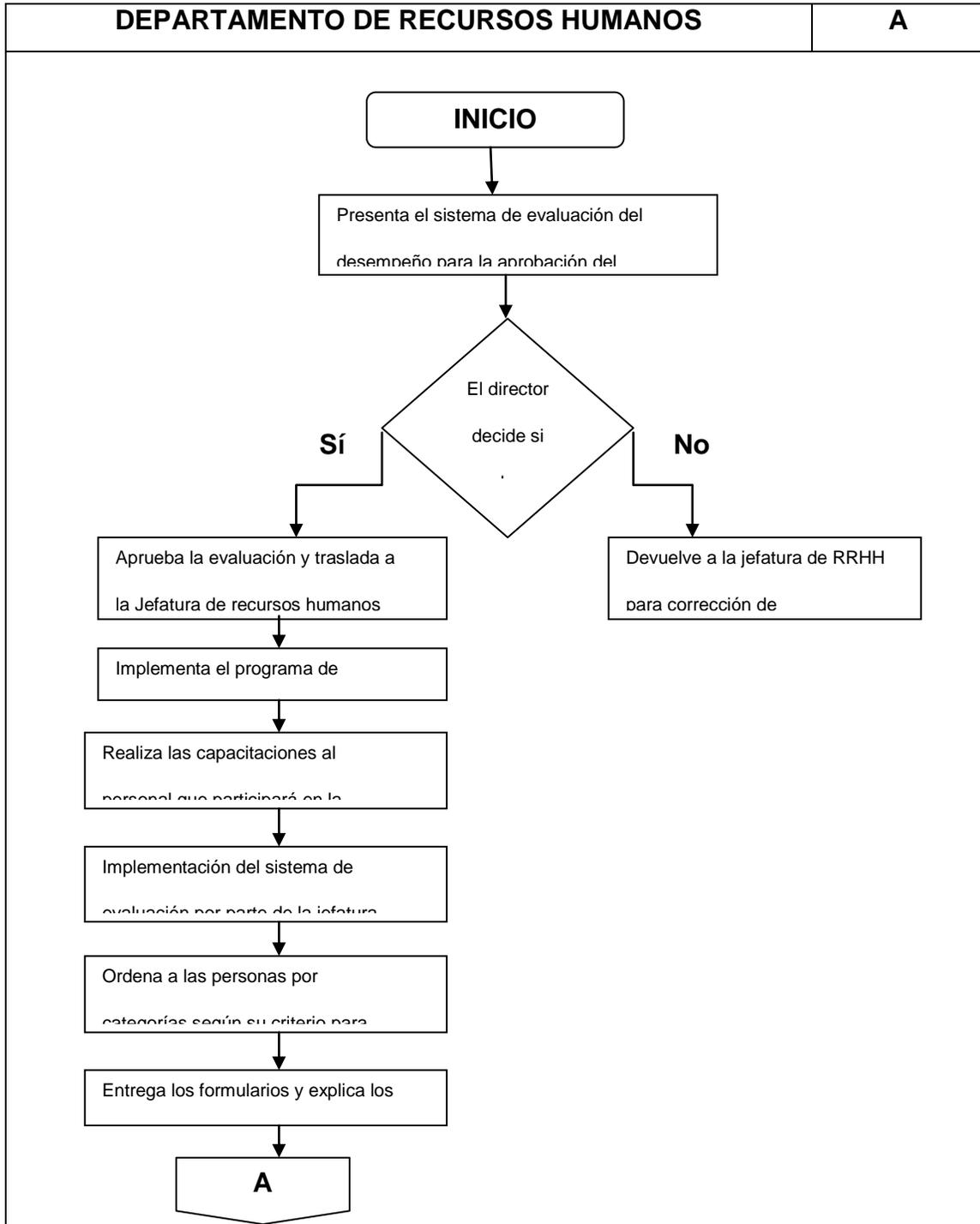
#### Simbología del sistema de evaluación del desempeño Dirección General de Caminos

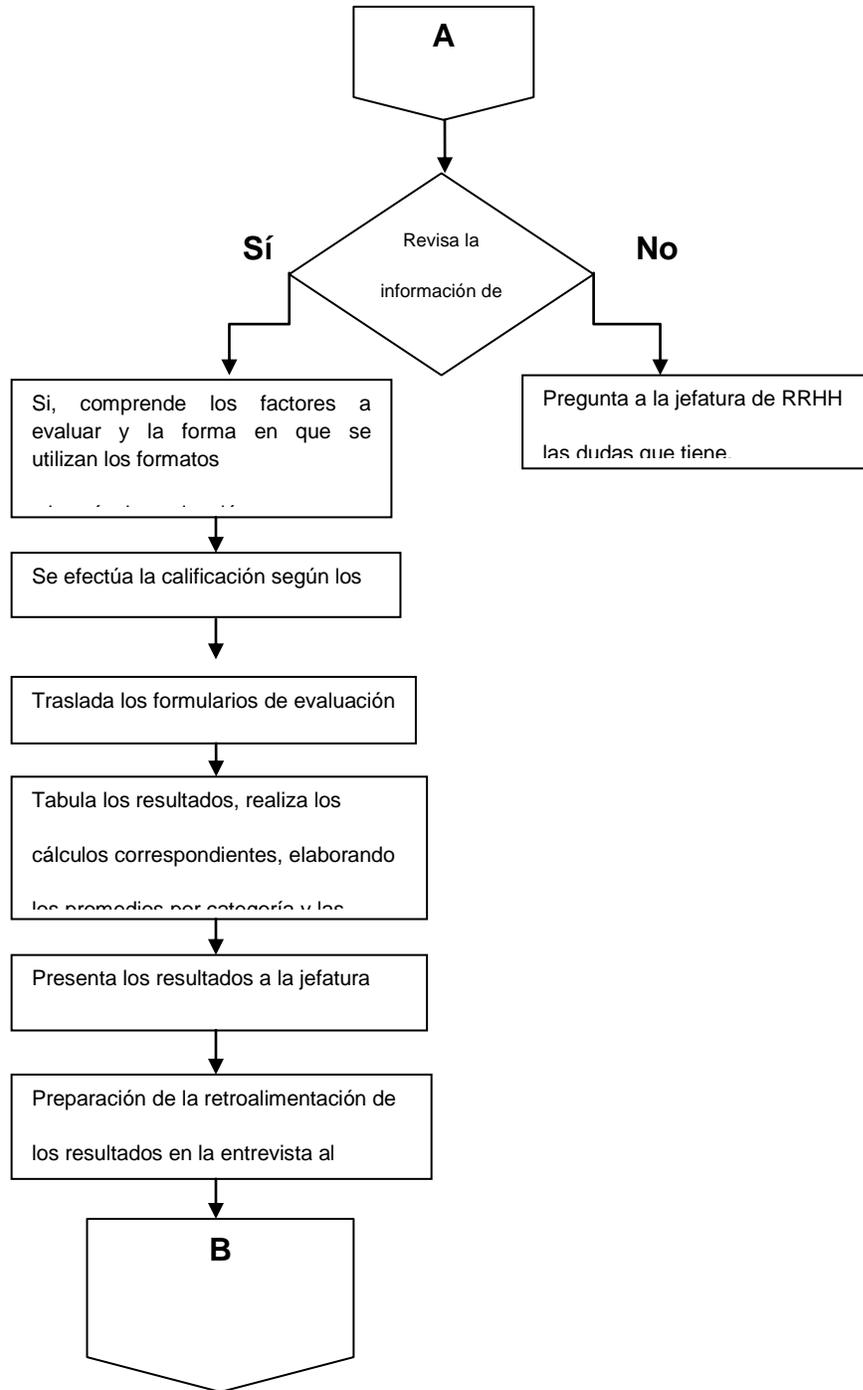
Símbolo	Descripción
	Inicio/final: Indica el inicio o terminación del flujo.
	Operación: representa la realización de una actividad u operación relativa a un procedimiento.
	Inspección o revisión: cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta.
	Decisión: indica que un punto del flujo tiene varias opciones alternas.
	Conector de área o página: para una conexión con otra área administrativa del mismo flujo.
	Archivo final: cuando un archivo es definitivo, se guarda o se detiene totalmente.

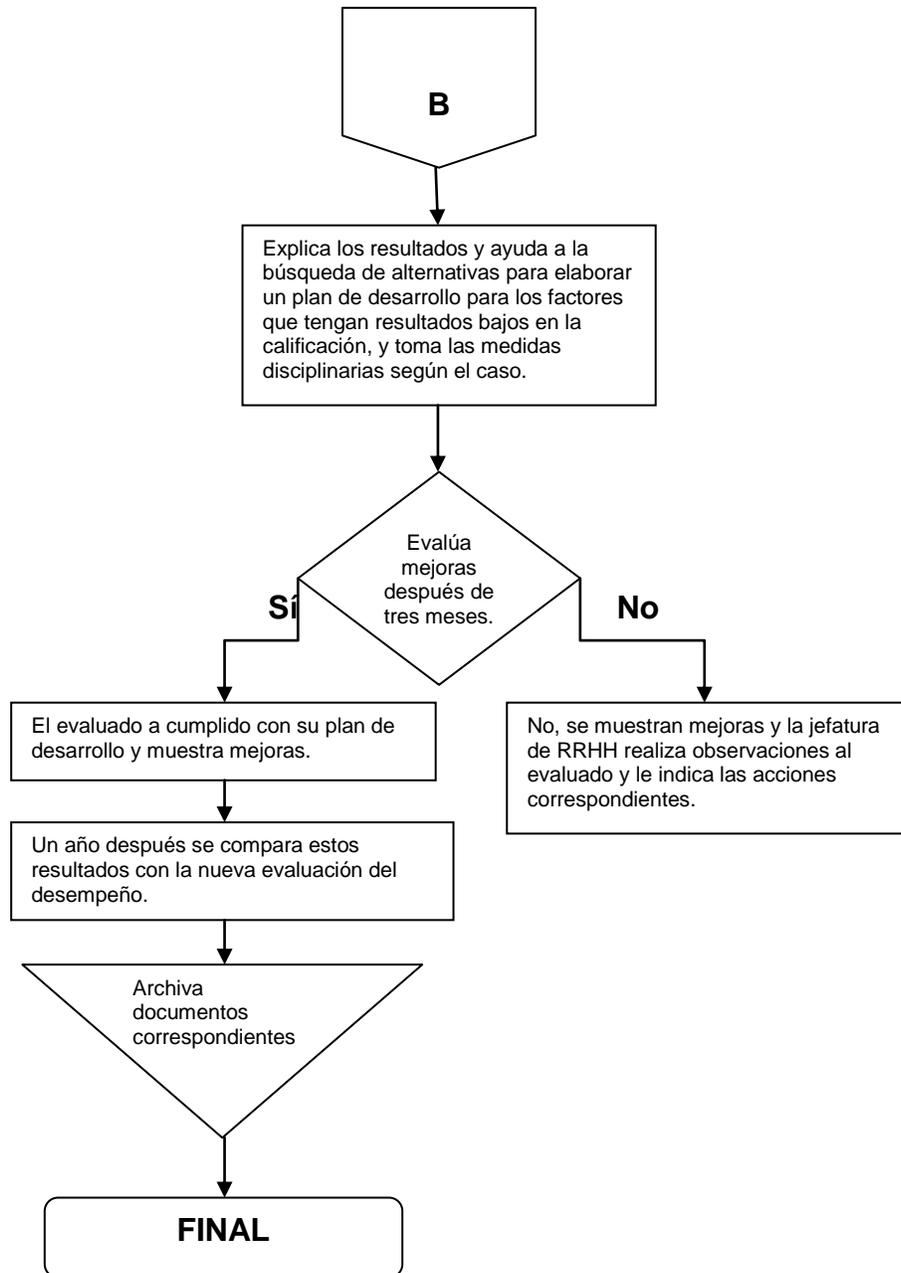
**Fuente:** Elaboración propia, con base al material de apoyo proporcionado por la Facultad de Ciencias Económicas del curso administración II, año 2003.

**Gráfica 10**

**Flujograma del procedimiento de evaluación del desempeño  
área administrativa Dirección General de Caminos**







Fuente: Elaboración propia, año 2013.