

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL
DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN,
UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

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

DULCE MARTA JULIA GODOY PALALA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2015

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal primero:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
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

**PROFESORES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración-Finanzas	Licda. Astrid Violeta Reina Calmo
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIO:	Lic. Nery Leónidas Guzmán de León
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 17 de septiembre de 2014

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

Señor decano:

En atención a la designación de este decanato, por medio del Dictamen Admón-52-2014 de fecha cuatro de julio de dos mil catorce, procedí asesorar a la estudiante Dulce Marta Julia Godoy Palala, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL"**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

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

Atentamente,



Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Administrador de Empresas
Colegiado No. 14043



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
NUEVE DE ABRIL DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 09-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 10 de marzo de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 342-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 18 de noviembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante DULCE MARTA JULIA GODOY PALALA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO BECAIDA MORALES
- DECANO



Smp.

Ingrid
Bautista

DEDICATORIA

- A Dios:** Por la sabiduría y fortaleza que me ha brindado en mis años de estudio
- A mi madre:** Por todo tu apoyo incondicional, por tu amor y ser mi inspiración para lograr mis metas, todo te lo debo a ti
- A mi padre:** Porque sé que siempre me has cuidado desde el cielo
- A mi hermano:** Fernando, por tu cariño, apoyo incondicional y estar conmigo en cada momento de mi vida
- A mis hermanos:** Oscar, Victoria, Sofía y Víctor, por todo su amor y apoyo, lo logré hermanos!!
- A mis sobrinos:** Por llenar mis días de alegría y amor
- A mis padrinos:** Tía Silvia y tío Carlos por acompañarme en cada etapa de mi vida
- A mis tíos:** Por su cariño, consejos, buenos deseos y oraciones.
- A mis amigos:** Irma, Leidy, Wilson, Omar, Suney y cada uno de los que me acompañaron en estos siete años de universidad y apoyaron para culminar mi carrera.
- A mi asesor:** Lic. Álvaro Reyes, por compartir conmigo su experiencia y conocimientos en el desarrollo de mi tesis.

A la Universidad:

San Carlos de Guatemala, por darme la dicha de pertenecer a esta casa de estudios.

A la empresa:

Casa Hermes por brindarme la oportunidad de desarrollar el proceso de investigación de mi tesis y a cada uno de mis compañeros de trabajo.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa comercial	1
1.1.1.1 Empresa comercial de materiales de construcción	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	3
1.2.1.3 Integración	3
1.3 Gestión del talento humano	5
1.3.1 Objetivos de la gestión del talento humano	5
1.3.2 Elementos de la Gestión del talento humano	6
1.3.2.1 Procesos de Gestión del Talento Humano	6
i. Proceso de aplicación de personas	7
1.4 Evaluación del desempeño	7
1.4.1 Elementos de la evaluación de desempeño	7
1.4.1.1 Factores de desempeño	8
1.4.1.2 Mediciones del desempeño	9
1.4.2 Elementos subjetivos del calificador	9
1.4.3 Objetivos de la evaluación del desempeño	10
1.4.4 Importancia de la evaluación del desempeño	11
1.4.5 Aplicaciones de la evaluación de desempeño	12
1.4.6 Beneficios de la evaluación del desempeño	13
1.4.7 Métodos tradicionales de evaluación	14

Contenido	Página
1.4.7.1 Escalas gráficas	14
1.4.7.2 Selección forzada	16
1.4.7.3 Investigación de campo	16
1.4.7.4 Método de incidentes críticos	16
1.4.8 Métodos modernos de evaluación	16
1.4.8.1 Evaluación participativa por objetivos (EPPO)	17
1.4.8.2 Evaluación de 360°	17
1.4.8.3 Evaluación por competencias laborales	17
1.5 Sistema de evaluación de desempeño	17
1.5.1 Fases del evaluación de desempeño	18
1.5.1.1 Fase de planificación	18
1.5.1.2 Fase de preparación	20
1.5.1.3 Fase de ejecución	20
1.5.1.4 Fase de monitoreo	21

Capítulo II

Situación actual de Evaluación de desempeño para los colaboradores de una empresa comercial de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la Ciudad Capital

2.1 Antecedentes de la organización	24
2.1.1 Misión	25
2.1.1.1 Visión	25
2.1.1.2 Valores	25
2.1.2 Estructura organizacional	26
2.1.3 Actividad económica	28
2.2 Metodología de la investigación	28
2.3 Análisis de la situación actual de la evaluación del desempeño	29
2.4 Entrevista con Gerencia General	29

Contenido	Página	
2.5	Entrevista con Gerente comercial	32
2.6	Características generales de los colaboradores	34
2.6.1	Encuesta realizada a Gerentes, jefes y coordinadores	35
2.6.2	Encuesta realizada a colaboradores	41
2.7	Análisis y discusión de resultados	47

Capítulo III

Propuesta de Sistema de evaluación de desempeño para los colaboradores de una empresa comercial de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la Ciudad Capital

3.1	Justificación	49
3.2	Objetivos	50
3.2.1	Objetivo General	50
3.2.2	Objetivos específicos	50
3.3	Alcance de la propuesta	51
3.4	Sistema de evaluación de desempeño propuesto	51
3.4.1	Fase de Planificación	52
3.4.1.1	Pasos del sistema de evaluación de desempeño	53
3.4.1.2	Objetivos	57
3.4.1.3	Políticas	58
3.4.1.4	Elementos del sistema de evaluación de desempeño	58
3.4.1.5	Definición del criterio de evaluación (factores)	60
3.4.1.6	Grados de evaluación	63
3.4.1.7	Criterios a consideración en la elaboración de los formatos de evaluación de desempeño utilizando el método de escalas gráficas	64
3.4.1.8	Formatos de descripción de puestos	64
3.4.1.9	Formatos de evaluación de desempeño	67

Contenido	Página
3. 4.2 Fase de Preparación	70
3.4.2.1 Concientización	71
3.4.2.2 Divulgación	75
3.4.2.3 Capacitación	77
3.4.3 Fase de ejecución	77
3.4.3.1 Aplicación de la evaluación de desempeño	78
3.4.3.2 Tabulación de los datos	79
3.4.3.3 Análisis de resultados	81
3.4.4 Fase de monitoreo	84
3.4.4.1 Retroalimentación	85
3.4.4.2 Desarrollo	86
3.4.4.3 Monitoreo	89
3.4.4.4 Reconocimientos	91
3.5 Presupuesto para la implementación del sistema de evaluación de desempeño	95
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
Bibliografía	98
Anexos	99

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Contenido	Página
1	Criterios de evaluación del desempeño	8
2	Beneficios de la evaluación de desempeño	13
3	Pasos del sistema de evaluación propuesto	55
4	Factores funcionales del desempeño a evaluar	61
5	Factores actitudinales del desempeño a evaluar	62

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso administrativo	2
2	Integración de los recursos de la organización	4
3	Proceso de gestión del talento humano	6
4	Método de escalas gráficas	15
5	Fases del sistema de evaluación de desempeño	18
6	Estructura organizacional actual	27
7	Formas de proporcionar seguimiento al rendimiento del colaborador en las funciones que realiza	36
8	Existencia de una herramienta que permita medir el desempeño del colaborador	37
9	Frecuencia de la retroalimentación del colaborador	38
10	Conocimiento de debilidades y fortalezas de los colaboradores a su cargo	39
11	Principales debilidades del colaborador	40
12	Importancia de la evaluación de desempeño en la empresa	41
13	Conocimiento de lo que piensa el jefe inmediato de las labores de los empleados a su cargo	43
14	Existencia de una forma de evaluar el desempeño de acuerdo a las funciones establecidas	44
15	El realizar una evaluación de desempeño mejora la relación entre jefes y colaboradores	45
16	Existencia de supervisión directa del trabajo	46
17	Fase de planificación	52
18	Fase de preparación	70
19	Fase de ejecución	78
20	Fase de monitoreo	83

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1	Reclamos de clientes de proyectos	33
2	Notas de crédito mes de septiembre 2014	34
3	Grados de evaluación de desempeño	63
4	Criterio para análisis de resultados	82
5	Reconocimientos y acciones	92
6	Costo de implementación	95

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Evaluación de desempeño para gerencias y jefaturas	68
2	Evaluación de desempeño para colaboradores	69
3	Primer afiche	72
4	Segundo afiche	73
5	Trifoliar parte externa	74
6	Trifoliar parte interna	75
7	Plan de acción proceso de divulgación	76
8	Tabulación de datos gerencias y jefes	80
9	Tabulación de datos general	81
10	Hoja de resultados de evaluación de desempeño	83
11	Plan de mejora	87
12	Informe de auditoría del sistema de evaluación	90
13	Diploma de reconocimiento por desempeño	93
14	Modelo de carta de llamada de atención	94

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1	Formato de evaluación de desempeño Jefaturas	100
2	Formato de evaluación de desempeño general	101
3	Formato de plan de mejora	102

INTRODUCCIÓN

En la actualidad muchas empresas se están preocupando más por el capital humano con el que cuentan, esto debido a que las personas hacen la ventaja competitiva frente a empresas del mismo ramo, por lo cual se logra un mayor beneficio a la organización.

Si una empresa quiere lograr un crecimiento tiene que tener presente que es indispensable invertir en los colaboradores. Una manera eficiente de hacerlo es brindarles la oportunidad de recibir una retroalimentación de la labor que realizan, evaluar el desempeño les permite perfeccionar un conjunto de factores que harán un puesto exitoso. La evaluación de desempeño no sólo ayuda a conocer en qué está fallando el trabajador y cuáles son sus fortalezas y áreas de mejora, ayuda también a tener colaboradores motivados e identificadas con la organización.

El desarrollo de la presente tesis, centra la investigación desde el enfoque de la gestión del talento humano, con el título “Sistema de evaluación de desempeño para los colaboradores de una empresa comercial de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la Ciudad Capital”, la cual permite conocer los antecedentes de la empresa investigada, las consecuencias, factores o razones que justifican la aplicación de la misma y formular soluciones factibles que pueda utilizar el departamento de recursos humanos.

La investigación se centra en tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I, está conformado por el marco teórico, el cual brinda la información y fundamentos teóricos los cuales sustentarán el análisis y diagnóstico del proceso

de evaluación de desempeño, ya que contienen conceptos claves que permiten una mayor comprensión del tema investigado.

Capítulo II, se brinda información general de la empresa objeto de estudio, así como la situación actual del proceso de evaluación de desempeño, utilizando encuestas y entrevista elaboradas a gerentes, jefes y colaboradores, que permitan recabar los datos necesarios para sustentar dicha investigación

Capítulo III, en base a la información recabada, se constituye la propuesta de solución que establece un sistema de evaluación, que permita valorar cuantitativamente el desempeño de todos los colaboradores de la empresa.

Por último, se exponen las conclusiones y sus respectivas recomendaciones de la investigación y la bibliografía donde se encuentra los documentos consultados para desarrollar el tema.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa

“Una empresa es una unidad económico-social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales”. (1:6)

1.1.1 Empresa comercial

Son empresas intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados.

El Código de Comercio de Guatemala en el artículo No. 2 establece: “Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1º. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.

2º. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.

3º. La banca, seguros y fianzas.

4º. Las auxiliares de las anteriores”.

1.1.1.1 Empresa comercial de materiales de construcción

Son empresas con fines de lucro dedicadas a la compra-venta de materiales de construcción. Actualmente en Guatemala el mercado de la construcción según el Instituto Nacional de Estadística (INE) representa un 3% del producto interno bruto del país.

1.2 Administración

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

1.2.1 Proceso administrativo

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el proceso administrativo (2:16)

Gráfica 1
Proceso Administrativo



Fuente: Pañeda, Benavides, Administración 2004

1.2.1.1 Planeación

“La planeación es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del mañana. Los planes son acciones específicas propuestas para ayudar a la organización al logro de sus metas” (1:40)

1.2.1.2 Organización

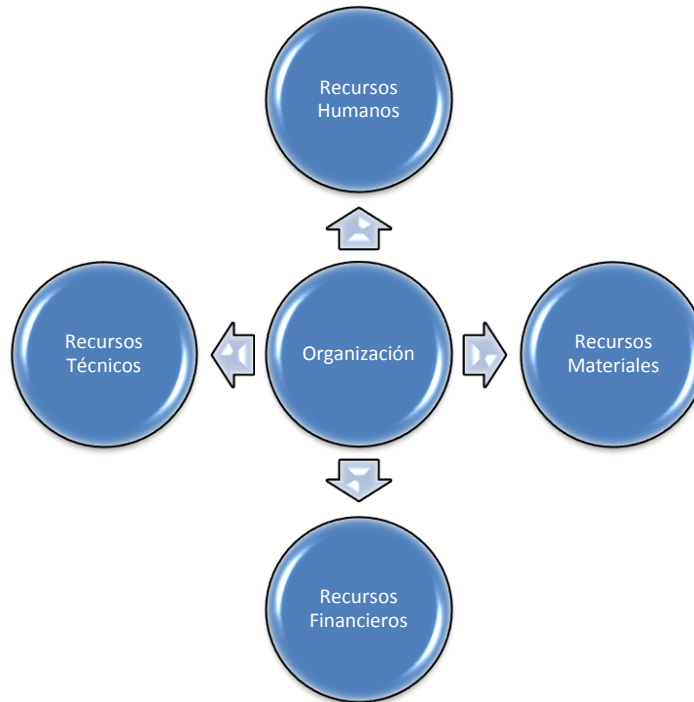
“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución. Organizar implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la compañía.”(1:124)

1.2.1.3 Integración

La integración del personal es el proceso mediante el cual las organizaciones resuelven sus necesidades de recursos humanos, entre ellas el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso.

La integración está compuesta por cuatro elementos los cuales son: recursos materiales, recursos financieros, recursos técnicos y recursos humanos, siendo esta última la más importante para fines de la presente tesis.

Gráfica 2
Integración de los recursos de la organización



Fuente: Pañeda, Benavides, Administración 2004

a) Recursos humanos

Como parte del proceso de integración dentro del proceso administrativo se define como: “Las personas que trabajan para una organización. Las habilidades que poseen y sus conocimientos del sistema de trabajo son de gran valor para los administradores”. (1:178)

“Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito”. (3:4)

1.3 Gestión del talento humano

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (3:6)

La gestión del talento humano hace la diferencia en tratar a un colaborador no como un recurso más de la organización, si no como socio de la misma, que aporta conocimientos, habilidades, capacidades y sobre todo inteligencia para el logro de los objetivos.

1.3.1 Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos para lograr las metas de una organización.

Los objetivos de la gestión del talento humano son los siguientes:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b. Proporcionar competitividad a la organización, saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- c. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo

- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
- f. Administrar el cambio
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

1.3.2 Elementos de la Gestión del talento humano

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente, busca básicamente destacar aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de un puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer aquellas personas con talento será una prioridad.

1.3.2.1 Procesos de Gestión del Talento Humano

Existen seis procesos de la Gestión del Talento Humano: Admisión de personas, Aplicación de personas, Compensación de Personas, Desarrollo de Personas, Mantenimiento de Personas y Monitoreo de Personas. (3:15)

Gráfica 3
Procesos de gestión del talento humano



Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008.

i. Proceso de aplicación de personas

La aplicación y orientación de las personas es el primer requisito para emplearlas de manera adecuada en diversas actividades de la organización, ya que las posiciona en sus labores en la organización, clarificándoles su papel y objetivos a alcanzar.

Es determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales; encaminar, guiar, indicar el rumbo; determinar la situación del lugar donde se haya para guiarlo en el camino.

Para ello es importante saber hacia dónde va la organización, para que las personas ayuden en su trayectoria.

Se utilizó el proceso de aplicación de personas en su fase de evaluación del desempeño ya que incluye la evaluación como una forma de orientar y controlar el desempeño de los colaboradores.

1.4 Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se pueden comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización. (3:256)

1.4.1 Elementos de la evaluación de desempeño

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

1.4.1.1 Factores utilizados en la evaluación de desempeño

Son herramientas de gestión que proveen un valor de referencia a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado. Un indicador de desempeño entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado de las funciones de un colaborador.

Existen muchos factores a tomar en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee, pero por lo general estos factores son previamente definidos y graduados. “Cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo y satisfactorio” (3:205).

Esquema 1
Criteria de evaluación de desempeño

Habilidades /capacidades/ necesidades y rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del cargo	Desempeño en la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones Humanas	Atención del cliente
Asiduidad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez en las soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de desperdicios
Sensatez	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de realización	Actitud e iniciativa	Atención a los plazos
Facilidad de aprendizaje	Personalidad	Enfoque en los resultados

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano, 2008

1.4.1.2 Mediciones del desempeño

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de cada labor los cuales pueden radicar en habilidad, rapidez, eficiencia, etc.

Las mediciones se dividen en objetivas y subjetivas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas o defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa.

Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables. Es decir, se basan exclusivamente de las opiniones generadas por el evaluador.

1.4.2 Elementos subjetivos del calificador

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

- ❖ “Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
- ❖ Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
- ❖ Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

- ❖ Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
- ❖ Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas". (4:356)

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

1.4.3 Objetivos de la evaluación del desempeño

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

- ✓ Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- ✓ Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- ✓ Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- ✓ Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- ✓ Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

- ✓ Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

1.4.4 Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño permite tener una visión objetiva del potencial de cada colaborador al realizar una tarea, llegar a una meta o alcanzar un resultado esperado. El contar con un sistema de evaluación de desempeño ayuda a la empresa objeto de estudio a conocer sus fortalezas y minimizar sus debilidades, mejorando así la calidad del trabajo que realizan los colaboradores.

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potenciales. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

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

1.4.5 Aplicaciones de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

- a) Procesos para sumar a las personas: la evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir un banco de talentos y la planificación de los recursos humanos. Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocio.
- b) Procesos para colocar a las personas: proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
- c) Procesos para recompensar a las personas: indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización. En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
- d) Procesos para desarrollar a las personas: muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.
- e) Procesos para retener a las personas. Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
- f) Procesos para monitorear a las personas: proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a

asuntos de trabajo. aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de recursos humanos.(3:273)

1.4.6 Beneficios de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño genera grandes beneficios tanto para la empresa como para el trabajador, siendo algunos de ellos los siguientes:

Esquema 2
Beneficios de la evaluación de desempeño

Beneficios	Elemento beneficiado
Mejora el desempeño mediante la retroalimentación	Empresa – Colaborador
Políticas de compensación, puede ayudar a determinar quienes merecen recibir aumento de sueldo	Empresa
Decisiones de ubicación: promociones y transferencias	Empresa
El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar a un potencial no aprovechado	Empresa - Colaborador
Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas	Empresa – Colaborador
El desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis del puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.	Empresa
Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto	Empresa - Colaborador
Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etcétera, que pueden identificarse en las evaluaciones.	Empresa – Colaborador

Fuente: González, Martín; Olivares, Socorro. Administración de Recursos Humanos. México, D.F. 2005

1.4.7 Métodos tradicionales de evaluación

Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia.

Para esta investigación sólo se tomó el proceso de evaluación de desempeño por escalas gráficas.

1.4.7.1 Escalas gráficas

“Es un método basado en una tabla de doble entrada, en que las filas muestran los factores de evaluación y las columnas indican los grados de evaluación de desempeño. Los factores de evaluación son los criterios pertinentes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados. El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados.

Ventajas de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
- Facilidad en el comparación de los resultados de varios empleados
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

Desventajas de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño

- Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno es un factor probablemente recibirá bueno en los demás factores
- Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales
- Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación” (3:253)

El método de escalas gráficas permite cuantificar los resultados de la evaluación de los colaboradores, con el objetivo de poder comparar entre empleados utilizando factores, los cuales tienen una ponderación de acuerdo a su importancia y son definidos previamente de acuerdo a cualidades que se pueden evaluar.

Por lo anterior, es el método más empleado, debido a su facilidad de aplicación y sus resultados verídicos, siempre y cuando los evaluadores utilicen un criterio objetivo para evaluar. (3:253)

Gráfica 4
Método de escalas gráficas

Método de escalas gráficas					
Capacidad de dirección					
	1	2	3	4	5
	Destacada capacidad para organizar y planificar	Buena capacidad de organización y planificación	Puede planificar el trabajo de sus colaboradores más inmediatos	Poca capacidad para dirigir	Sin capacidad de dirección
Capacidad de dirección	1	2	3	4	5
	Ninguna	Poca	Normal	Bastante	Mucha

Fuente: El capital humano y la empresa. J. Bonet y J.M. Zamoro, Madrid 1996

1.4.7.2 Selección forzada

“Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto 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 del él”. (3:254)

1.4.7.3 Investigación de campo

“Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos empleados. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las mediciones y acompañamiento posterior de los resultados”. (3:254)

1.4.7.4 Método de incidentes críticos

“Es un método tradicional de evaluación de desempeño basado en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de los desempeños positivos o negativos excepcionales”. (3:256)

1.4.8 Métodos modernos de evaluación del desempeño

En la actualidad están surgiendo nuevos métodos de evaluación de desempeño, caracterizados por un enfoque totalmente nuevo: autoevaluación y autodirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del

desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

1.4.8.1 Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

“Es un método de evaluación moderno basado en la administración por objetivos, es democrática, participativa, envolvente y motivadora.

La evaluación trata de verificar qué objetivos se alcanzaron y cómo se puede mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados, cuál fue el resultado alcanzado y qué participación tendrá el individuo o el grupo que permitió conseguirlo”. (3:259)

1.4.8.2 Evaluación de 360°

Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. (3:265)

1.4.8.3 Evaluación por competencias laborales

La evaluación de competencias laborales implica que la persona de forma voluntaria acceda a pasar por un proceso de evaluación para comparar su desempeño, conocimientos, habilidades y actitudes, de acuerdo a las unidades de competencia de un perfil ocupacional determinado.

La evaluación sirve también como un diagnóstico que permite a la persona orientar su capacitación o desarrollar mayor práctica laboral.

1.5 Sistema de evaluación de desempeño

Es la valoración de conocimientos, aptitudes, capacidades, rendimiento y productividad, en términos cualitativos y cuantitativos que tiene un colaborador

dentro del puesto asignado, permitiendo así establecer las estrategias de desarrollo y capacitación de manera particular y en su caso global al aplicar la evaluación por áreas o a nivel organización.

1.5.1 Fases del sistema de evaluación de desempeño

Un sistema de evaluación del desempeño es fundamental que contenga las siguientes fases:

Gráfica 5
Fases del sistema de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia, julio de 2014 Basado en: Ana R. Pacios Lozano, Gestión de recursos humanos

1.5.1.1 Fase de planificación

La empresa debe escoger uno de los métodos de evaluación antes descritos y confeccionar sus formularios respectivos. Para ello, debe tomar en cuenta sus condiciones, facilidades y necesidades.

Es conveniente iniciar el sistema con un método poco complicado, pero, luego, según las circunstancias lo permitan, proceder a los ajustes o modificaciones propias para mejorar y hacer más completa la revisión de la actuación del empleado.

“En esta fase se debe decidir cuál es la población a evaluar (a quién), el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medirlo), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones.” (4:321)

Para que un sistema tenga éxito, es de suma importancia tener bien cimentadas las bases, la planeación permite aclarar el panorama de la evaluación del desempeño, por tanto, es necesario indicar en está, los objetivos que se pretenden alcanzar, a quién o a quiénes se evaluará, la metodología e instrumentos a utilizar.

Uno de los pasos importantes de la fase de planificación que no puede faltar a la hora de implementar un sistema de evaluación de desempeño es el siguiente:

a. Fijación de la periodicidad de la evaluación

Las evaluaciones muy frecuentes pierden efectividad, pues se convierten en un proceso rutinario y superficial.

Las evaluaciones por períodos muy alejados hacen perder el interés a las partes y es, inclusive, desfavorable para el trabajador, ya que el evaluador le resulta difícil recordar y considerar todas las acciones realizadas por parte del colaborador desde la última evaluación.

El período de evaluación puede coincidir con el de ajuste de salarios, aunque no es obligatorio. Le corresponde a la empresa determinar si en su caso esta medida es conveniente o no.

1.5.1.2 Fase de preparación

Esta fase comprende la información y explicación de todas las generalidades y los principios de evaluación, así como el manejo de los formularios. Esto implica adiestrar al evaluador para que pueda evaluar razonablemente y proceder con el debido repaso de lo enseñado.

Una gran ayuda a este respecto es:

- Establecer una mecánica de análisis o reflexión para quien califica, de forma que identifique con facilidad los puntos débiles y los aspectos positivos de cada uno de sus subordinados.
- Revisar las partes esenciales de la misma. Esto puede consistir, en parte, de enseñar al evaluador a valerse de patrones determinados para la preparación, conducción y conclusión de la entrevista, los cuales serían adaptados al momento de su uso.

El entrenamiento se puede realizar a través de conferencias o explicaciones directas; debates de grupos sobre los conceptos y problemas de evaluación; ejercicio práctico de evaluación de un individuo supuesto en el grupo de evaluadores, previo suministro de la información pertinente al caso, etc.

La empresa debe escoger los medios de entrenamiento que más le convengan respecto a tiempo y costos, ya sean dentro o fuera de la misma.

1.5.1.3 Fase de ejecución

Después de terminados los preparativos y los procedimientos de evaluación, deben hacerse las comunicaciones orales o escritas necesarias según sea más apropiado por el número de personas, las mismas pueden tratar sobre:

- La forma de tramitar los formularios de evaluación: Es decir, explicar cómo se llenarán los formularios y qué propósito tiene cada sección de cada grado o escala presentada.
- Dar instrucciones sobre cuándo debe efectuarse la entrevista, qué información del formulario se facilitará al empleado, cuál es el fin de la entrevista, qué resultados deben lograrse a través de ésta.
- Aclarar quién atenderá las quejas, cómo deben formularse las mismas (verbalmente o por escrito) y en qué fechas pueden presentarlas.

Luego de proporcionar la comunicación adecuada, se debe poner en marcha el proceso de evaluación indicando la fecha tope para la entrega de los formularios tramitados así como las fechas en que se atenderán consultas individuales de los empleados sobre la evaluación.

1.5.1.4 Fase de monitoreo

La fase de monitoreo permite darle una retroalimentación al colaborador por medio de una entrevista de evaluación, en la cual se exponen resultados y se generan planes de acción, así como también permitirle a recursos humanos poder redactar un informe final del sistema.

a. Entrevista de evaluación

El evaluador puede proporcionar retroalimentación mediante varias técnicas: como las de convencimiento, diálogo y solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera.

En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor.

El enfoque de solución, identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación, se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

La entrevista se propone equilibrar las áreas de desempeño positivo con las áreas de desempeño deficiente, para que el empleado adquiriera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

Para llevar a cabo la entrevista o discusión de la evaluación con la formalidad que es recomendable, debe considerarse, primeramente, las pautas que pueden apreciarse básicamente en los siguientes aspectos:

- Destacar los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- Especificar a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- Llevar a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de primacía y un mínimo de interrupciones.
- Efectuar no menos de una sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable, aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
- Ser específico. Evitar las vaguedades.
- Centrar sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
- Guardar la calma. No discutir con el evaluado.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño
- Destacar su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
- Concluir las sesiones de evaluación destacándolos aspectos positivos del empleado.

b. Informe final del sistema de evaluación de desempeño

Después de la entrevista, la administración de personal no debe proceder al archivo de los formularios de evaluación, ya que el proceso evaluador no termina ahí. Antes bien, es necesario que la administración examine, estudie y evalúe los formularios, las actividades, los comentarios y sugerencias relativos a todo el plan de evaluación para preparar un informe final.

Dicho informe corresponde a un resumen de cuestiones importantes, como las siguientes

- Recomendaciones para promociones, despidos o transferencias
- Acciones para tomar sobre los casos de personal difícil.
- Detalle de los empleados que pueden ser objeto de aumentos salariales por los buenos resultados de la evaluación.
- Cambios o ajustes requeridos en otras fases de la administración de personal (selección, colocación y entrenamiento).
- Mejoras sugeridas durante el proceso evaluador para el buen funcionamiento de los departamentos u otros aspectos de la empresa.

Capítulo II

Situación actual de la evaluación de desempeño para los colaboradores de una empresa comercial de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la Ciudad Capital

En la actualidad se observó que debido a las bajas ventas la empresa busca el alcance de las metas de ventas, reducir los gastos y lograr una rentabilidad, orientando a los colaboradores al cumplimiento de sus funciones y al logro de un mismo objetivo, sin embargo no existe una retroalimentación oportuna del desempeño que realizan y no se fomenta una comunicación retroactiva, que oriente a los colaboradores hacia un mismo camino.

Por tal razón, se hace necesaria una investigación que permita desarrollar la creación de una herramienta que mida el desempeño de los colaboradores en relación a las metas logradas, retroalimentar así el desempeño de sus funciones, buscar el desarrollo de los empleados y tomar medidas correctivas para mejorar la productividad.

2.1 Antecedentes de la organización

La vida comercial de la empresa de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la Ciudad Capital, empieza el dieciséis de diciembre de mil novecientos setenta ofreciendo pinturas y ferretería liviana. En los años noventa por la experiencia y respaldo comercial que tenían, lograron representar a marcas internacionales de calidad y prestigio en las líneas de techos, impermeabilizantes, pinturas, aditivos para concreto, materiales y sistemas para construcción prefabricada.

Tienen establecidas relaciones comerciales con firmas de México, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Estados Unidos de América, Francia, Italia, Canadá y Taiwán.

A mediados de los años noventa incursionaron en el mercado de distribución, iniciándolo en la Capital para luego cubrir el interior de la República. Cuentan a la fecha con más de ciento noventa y cinco distribuidores en las principales cabeceras del país.

Actualmente brindan a los clientes y distribuidores, además de la calidad de sus productos, un servicio profesional de asesoría y capacitación constante para tener siempre a su disposición gran variedad de materiales y novedosos sistemas constructivos.

Cuentan con un área técnica y personal de instalación, que complementado con un excelente y especializado grupo de subcontratistas, permite ofrecer un servicio profesional e innovador.

2.1.1 Misión

“Somos un equipo comprometido con la excelencia, con el firme propósito de hacer nuestro trabajo con responsabilidad empresarial y proporcionar a nuestros clientes soluciones constructivas que superen sus expectativas”.

2.1.1.1 Visión

“Ser la empresa líder en soluciones constructivas, reconocida por superar las expectativas del cliente y por aportar valor en todas nuestras acciones con responsabilidad empresarial”

2.1.1.2 Valores

✓ Actitud :

“Nuestra actitud positiva, nos hace ser mejores cada día, generando valor hacia la empresa y la mejor experiencia para nuestros clientes”.

✓ Compromiso:

“Nos manifestamos por medio de valores, haciendo vida nuestra misión cumpliendo obligaciones y responsabilidades hacia la empresa, clientes, familia y demás públicos”.

✓ Confianza:

“Todo lo que hacemos fortalece la confianza hacia cada uno como personas, como profesionales y como empresa”.

✓ Lealtad:

“Guardamos fidelidad a nuestros clientes, empresa y colaboradores, defendiendo sus intereses y correspondiendo con la calidad de nuestro trabajo, a la oportunidad y confianza que nos brindan”.

✓ Responsabilidad Social Empresarial:

“Creemos en el cumplimiento de la ley, la práctica de valores y el beneficio para nuestra gente, clientes y sociedad por medio del desarrollo social, financiero y respeto al medio ambiente”

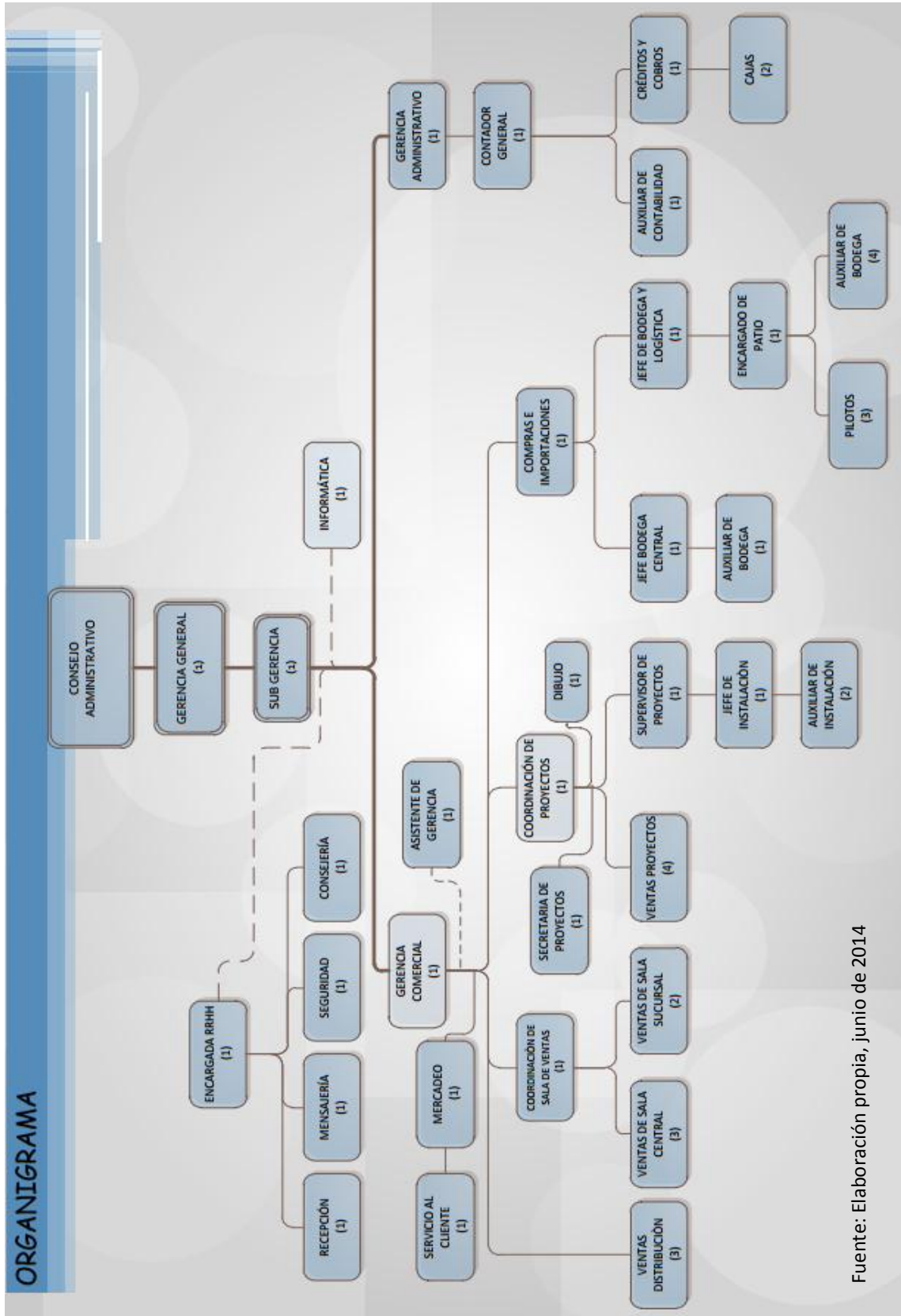
✓ Excelencia:

“Sellamos cada acción que hacemos con el cuidado de los detalles, por medio de una cultura de control, la mejora continua y la innovación”

2.1.2 Estructura organizacional

La empresa cuenta con un organigrama actualizado el cual es funcional para la organización, en el mismo se distinguen claramente los niveles de jerárquicos, las líneas de comunicación y de autoridad.

Gráfica 6
Estructura organizacional actual



Fuente: Elaboración propia, junio de 2014

2.1.3 Actividad económica

La actividad que realiza la empresa es de importación, exportación, venta, compra y distribución de materiales de construcción y de ferretería tanto a nivel nacional como internacional. Así como también, la aplicación e instalación de productos específicamente para toda clase de techos con personal altamente capacitado ya sea interno o subcontratado.

Actualmente se importan productos en su mayoría de México, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Taiwán y Colombia y se distribuyen en todo el interior del país.

Los productos que más se comercializan son láminas de diferentes materiales y diseños, shingle, cielo falso, impermeabilizantes, tabicaciones y tornillería.

2.2 Metodología de la investigación

La información contenida dentro del presente capítulo se adquirió por medio de investigación documental y de campo efectuada a la empresa comercial de productos para la construcción, a través de la recolección, análisis e interpretación de la información obtenida de fuentes primarias, por medio del método científico en la fase indagadora, para poder de esta manera comprobar o rechazar las hipótesis planteadas.

Para la realización de la investigación se tomó la totalidad de los colaboradores, siendo estas cuarenta y cuatro personas distribuidas entre los departamentos de administración y comercialización.

Por medio del método deductivo-inductivo se pudo inferir, qué factores se tomaron en cuenta para la realización de la propuesta, según conclusiones de investigación realizada.

Se llevó a cabo una observación directa y se revisó el archivo digital de las descripciones de puesto y la estructura organizacional. Se pudo constatar que no existen herramientas formales de un sistema de evaluación de desempeño.

Para la aplicación de instrumentos de recolección de información, se realizó una entrevista con el Gerente General para conocer su percepción, experiencia e interés sobre los sistemas de evaluación de desempeño en la organización y su futura implementación. Así como también, una entrevista con el Gerente Comercial de la empresa.

Se estructuraron dos encuestas para jefes y colaboradores a nivel operativo con preguntas tanto abiertas como cerradas, para verificar que las mismas tuvieran las interrogantes adecuadas y así obtener la información necesaria, se realizó una prueba piloto con dos personas en diferentes puestos y se hicieron los cambios sugeridos.

2.3 Análisis de la situación actual de la evaluación del desempeño

Según se pudo constatar mediante la investigación de campo, sí se contaba con un sistema de evaluación de desempeño, el cual fue estructurado con base en normas ISO 9001-2000 en el año 2007, pero al ingresar una nueva persona al área de Recursos Humanos como Gerente ya no le dio seguimiento, ya que era el responsable de llevarlo a cabo, por lo que el último registro de la aplicación de una evaluación de desempeño es del año 2008.

Se presenta los resultados cuantitativos mediante gráficas y se completan con un análisis de las respuestas cualitativas.

2.4 Entrevista con Gerencia General

A continuación se detalla entrevista realizada con Gerente General de la empresa comercial de materiales de construcción:

El Gerente General de la empresa, es una persona que conoce muy bien el mercado de la construcción, ya que él fundó la organización hace cuarenta y tres años.

Al preguntarle qué es la evaluación de desempeño para él, respondió “es una revisión periódica del cumplimiento de las funciones de cada colaborador con su jefe inmediato. Es un proceso muy completo que demuestra debilidades y fortalezas de los empleados y mejora la comunicación entre jefes y colaboradores”

Según indicó, actualmente no se evalúa a los empleados ya que no existe un método ni herramienta que ayude para que se lleve a cabo. A los vendedores son los únicos que se puede evaluar de manera objetiva con base en resultados de ventas, clientes nuevos, etc. Hace unos años se tenía un proceso definido para evaluar el desempeño ya que se buscaba la certificación de ISO 9000. Pero debido a varios cambios de personal y de procesos, ya no se le dio seguimiento, quedando obsoleto.

El Gerente General comenta que únicamente tienen una persona en el área de Recursos Humanos, no duda en la capacidad que tiene para llevar a cabo las tareas, pero el trabajo diario la absorbe por lo que le sería muy difícil implementar un sistema que evalúe el rendimiento de cuarenta y cuatro personas más, si es estructurado para realizarse con todos los jefes de área, supervisores, coordinadores, no existiría ningún inconveniente.

No existe una manera formal de decirle a los colaboradores cómo están realizando sus funciones, una retroalimentación que les diga si sus acciones ayudan con el objetivo general de la empresa. Los jefes inmediatos tienen una comunicación directa con las personas y si hay alguna queja, regaño o error se le hace saber verbalmente, no es algo constante si no cuando hay que tomar medidas que afectan el trabajo de otros.

Según informa, todos los colaboradores tienen claras sus funciones, ya que se cuenta con manuales de puestos, pero al momento de establecer una nueva actividad el jefe inmediato la distribuye y no verifica si tiene sobrecargado el trabajo en algunos empleados y otros que tienen tiempo de ocio.

Él sabe y conoce a la perfección cuáles son las ventajas de evaluar a su personal, lamentablemente no se ha realizado desde hace unos años y la situación económica de la empresa no ha sido favorable. Por lo que le gustaría implementar un sistema que les permita tomar decisiones en base a indicadores.

Cuando un colaborador no cumple las metas propuestas, cuando llegan tarde, o cometen alguna falta, se verifica la razón, se realiza una llamada de atención verbal, si incurre en una misma falta, es una llamada de atención escrita la cual se hace llegar al Ministerio de Trabajo, y si no mejora se despide.

Todos los jefes de la empresa, dándoles la capacitación adecuada pueden llevar a cabo una evaluación de desempeño sin ningún inconveniente, ya que son personas objetivas y tienen la inteligencia y capacidad para seguir un proceso.

Según indicó, debido a que la evaluación de desempeño es algo importante y positivo para la empresa y para los colaboradores, lo cual hace falta en la actualidad, le gustaría que se implementara a corto plazo, ya que se necesitan mejorar los resultados en poco tiempo.

Entre los aspectos que le gustaría que se evaluaran generalmente en todos los puestos están los siguientes: calidad en el trabajo, cantidad de trabajo, iniciativa, creatividad en el puesto, puntualidad y responsabilidad.

En este sentido, de continuar esta práctica puede afectar la comunicación y rentabilidad de la empresa, debido a que los colaboradores no están guiados hacia un mismo objetivo y no tienen una retroalimentación adecuada del desempeño, y por ende, no se cumple con las metas y objetivos establecidos.

2.5 Entrevista con Gerente Comercial

Se llevó a cabo una entrevista con el gerente comercial, ya que él es el encargado del área de ventas, compras, bodega y transporte, las cuales conforman las actividades primarias en la organización.

Al preguntarle cuáles creía él que son las causas de las principales deficiencias de la empresa, las cuales impiden lograr la rentabilidad deseada y el alcance de los objetivos propuestos, respondió lo siguiente:

Debido a la falta de monitoreo de las actividades del personal y que no existen normas para el cumplimiento de las funciones en todos los departamentos, se han perdido ventas que por muy mínimas que sean, aportan al logro del presupuesto establecido. No basta con medir a los vendedores por el cumplimiento de sus metas semanales, se tiene que establecer un control para todos los demás puestos sean primarios o de apoyo.

En los últimos años, por las bajas importantes de personal en todas las áreas, las funciones que realizaban 65 colaboradores, se han distribuido ahora en 44 empleados, un ejemplo de ello, es la encargada de compras e importaciones que ahora también tiene las funciones de contralor de inventarios, lo que antes realizaban 3 personas diferentes, al igual que la conciliación del área de recursos humanos en un único puesto (encargada de recursos humanos), tiempo atrás en el departamento existían puestos como gerente, jefe y secretaria de recursos humanos. Esto ha ocasionado sobrecarga en las actividades e incumplimiento muchas veces de funciones esenciales del puesto.

Según información proporcionada, existen varios registros de pérdidas monetarias ocasionadas por reclamos de clientes en obra, errores en inventario, malas facturaciones, entre otras.

A continuación, se describen algunos de los reclamos por malas instalaciones y aplicaciones en obras, por no contar con las herramientas necesarias para verificar y retroalimentar el cumplimiento de las funciones en el área de proyectos, lo cual ha ocasionado que la empresa absorba el costo de las reparaciones, ya que no se tiene una política para responsabilizar a los colaboradores por deficiencia en sus labores.

Cuadro 1
Reclamos de clientes de proyectos

No.	Cliente	Problema	Pérdida
1	Cliente A	Filtración de agua en instalación de Lámina I-101 y sellos en unión en canal metálico	Q.425.00
2	Cliente B	No han entregado pedido solicitado hace 3 semanas, por error de secretaria de ventas	Q.24,678.25
3	Cliente C	Al momento de instalar lámina de fibrocemento, rompieron un pedazo de cemento entre lámina y muro	Q.135.00
4	Cliente D	Goteras en la base del canal	Q.260.00
5	Cliente E	Mala instalación de teja, está ocasionando goteras	Q. 155.00
6	Cliente F	7 mt2 de manto está puesto sobre madera por lo que se entra el agua	Q.1,240.00
7	Cliente G	Lámina perfil 7, error en la medición y elaboración de presupuesto	Q.3,982.00
8	Cliente H	Tiene más goteras que antes que se cambiará el techo, instalación de shingle	Q.190.00
9	Cliente I	Se visitó hace un mes y aún no hay respuesta, no se ha enviado presupuesto	Q.35,000.00
10	Cliente J	Mala instalación de shingle y cielo falso, se filtró agua y se arruinó	Q.550.00

Fuente: datos proporcionados por gerente comercial, noviembre 2014

Se puede observar en el siguiente cuadro, diferentes deficiencias en cuanto al cumplimiento de las funciones, al momento de facturar, confirmar un depósito, confirmar un crédito, despachar el producto, lo que ocasiona no sólo pérdida de ventas, si no también, costo de factura y nota de crédito electrónicas por anulación de pedidos, gasto de tinta, papel y tiempo. Según indica el gerente es debido a que los colaboradores no están comprometidos con su trabajo y con los objetivos de la empresa, lo cual dificulta el lograrlos.

Cuadro 2
Notas de crédito mes de septiembre de 2014

REPORTE NOTAS DE CRÉDITO, SEPTIEMBRE 2014					
Fecha	No. Nota	Nombre	Monto	Motivo	
02/09/2014	140000000472	Cliente K	Q 13,368.00	Nombre facturado incorrecto	
08/09/2014	140000000473	Cliente L	Q 7,391.17	Error en facturación	
10/09/2014	140000000474	Cliente M	Q 24,392.00	Código de producto incorrecto	
18/09/2014	140000000475	Cliente N	Q 670.50	Precio incorrecto	
18/09/2014	140000000476	Cliente O	Q 148.96	Producto no deseado	
18/09/2014	140000000477	Cliente P	Q 162.96	Despacho tarde	
19/09/2014	140000000478	Cliente Q	Q 1,180.01	Cantidades incorrectas	
23/09/2014	140000000479	Cliente R	Q 324.00	Precio no ofrecido	
23/09/2014	140000000480	Cliente S	Q 1,000.00	No se envió ofertas ofrecidas	
23/09/2014	140000000481	Cliente T	Q 750.00	Cambio de producto	
29/09/2014	140000000484	Cliente U	Q 1.40	Cambio de producto	
29/09/2014	140000000485	Cliente V	Q 75.00	Error del vendedor	
30/09/2014	140000000486	Cliente W	Q 1,872.00	Precio incorrecto	
30/09/2014	140000000487	Cliente X	Q 468.82	Mala confirmación de depósito	
30/09/2014	140000000488	Cliente Y	Q 44,044.98	Despacho tarde	
		Total	Q 95,849.80		

Fuente: datos proporcionados por gerente comercial, noviembre 2014

2.6 Características generales de los colaboradores

La empresa cuenta con cuarenta y tres años en el mercado de la construcción, contando con amplio conocimiento en ese negocio gracias a la experiencia

considerable por parte de los colaboradores a los años de servicio prestados a la misma, lo cual es una fortaleza para la organización.

En relación a características generales de los colaboradores de la empresa, según información obtenida por medio de encuestas se observa que treinta y cuatro de los empleados son de género masculino, lo cual es influenciado por el tipo de negocio de la empresa, diez pertenecen al género femenino, las cuales realizan las tareas administrativas.

Según conversaciones con el personal, la empresa se preocupa por el bienestar y satisfacción de los colaboradores, un ejemplo de ello, es que existen personas que tienen los cuarenta y tres años de fundada la empresa de trabajar allí y con la cual se sienten identificados.

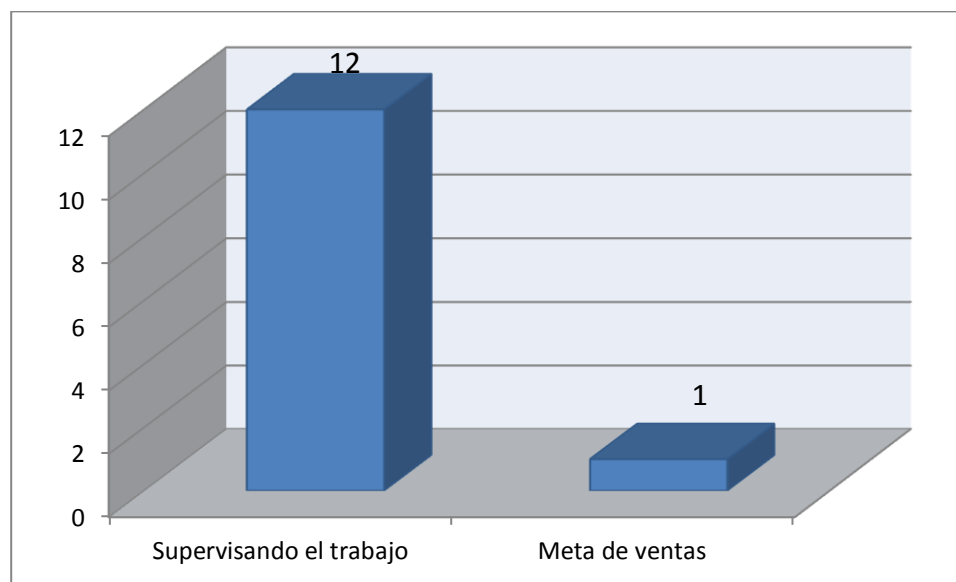
2.6.1 Encuesta realizada a gerentes, jefes y coordinadores

Según los resultados obtenidos por medio de la encuesta realizada a trece de los colaboradores, los cuales son gerentes, jefes y colaboradores de la empresa, se pudo observar lo siguiente:

Siete de los trece jefes, conoce a cabalidad qué es una evaluación de desempeño, el resto lo conoce de manera subjetiva. Todos están de acuerdo a que es un proceso positivo para la empresa, ya que permite una retroalimentación del desempeño que realiza el personal a su cargo, obtener mejores resultados e identificar debilidades.

Gráfica 7

Formas de proporcionar seguimiento al rendimiento del colaborador en las funciones que realiza



Fuente: Investigación de campo, junio 2014

Doce de los jefes, le permiten saber a los empleados de la calidad, productividad y eficiencia de la labor que realizan de una manera informal, pero que ayuda a expresar la satisfacción de los aportes del trabajo que realizan o lo hacen cuando ven algo que se deba mejorar. Uno de los jefes comenta que no se tiene la cultura y conciencia de hacerlo.

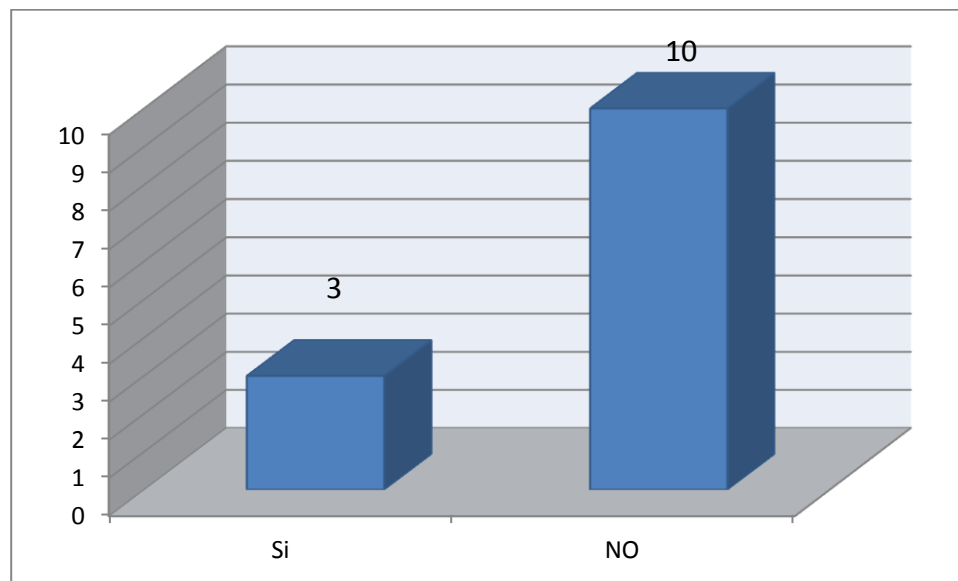
Todos los jefes indican conocer el rendimiento laboral de los colaboradores a su cargo, si es inferior o satisfactorio a lo esperado, a través del cumplimiento de metas establecidas principalmente en el área de ventas, por puntualidad, responsabilidad y objetivos planteados en cada actividad que realizan si son alcanzados o no. Esto a pesar de no contar con una herramienta formal que valide su medición. Lo que ellos hacen es una supervisión, a través de una observación directa hacia el colaborador en las tareas diarias, con ello no se

quiere decir que esto no sea importante, pero estas no impactan en las oportunidades de mejora para el trabajador.

Actualmente, la manera de evaluar el cumplimiento de las funciones es por medio de resultados de ventas, revisando de manera constante el trabajo que realizan, por productividad o con mediciones predictivas. Si por medio de esta supervisión se verifica que no se está cumpliendo con las metas establecidas, se comprueba cuál fue la razón, se hace una llamada de atención y buscan soluciones. Si al contrario se observa una actitud y resultados positivos, esfuerzo, dedicación, responsabilidad e iniciativa, se utiliza como criterio para realizar un ascenso o aumento de salario.

Gráfica 8

Existencia de una herramienta que permita medir el desempeño del colaborador



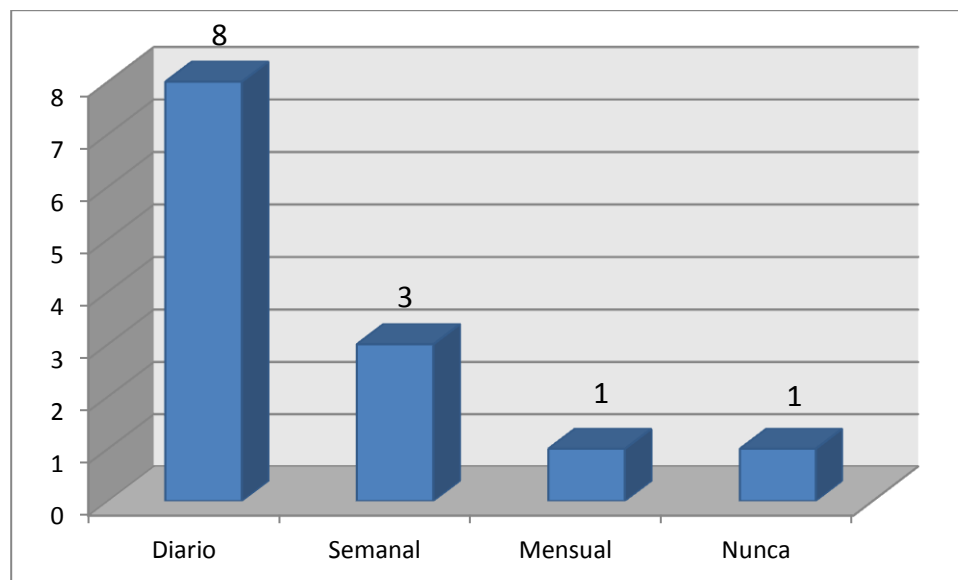
Fuente: Investigación de campo, junio 2014

Según respuestas obtenidas, tres de los jefes consideran contar con una herramienta que mide el rendimiento de los colaboradores a su cargo, esto se

debe a que en puestos del área de ventas, ya sea en sala, proyectos o distribución, existen reportes de información la cual es tomada como evaluación de desempeño, pero esta no es utilizada en forma objetiva ya que sólo se ven datos cuantitativos, pero en relación a la calidad de trabajo no se consideran reportes como quejas de clientes o mala atención a los mismos, daños en el producto o en tiempos de entrega.

Gráfica 9

Frecuencia de la retroalimentación del colaborador de las funciones que realiza



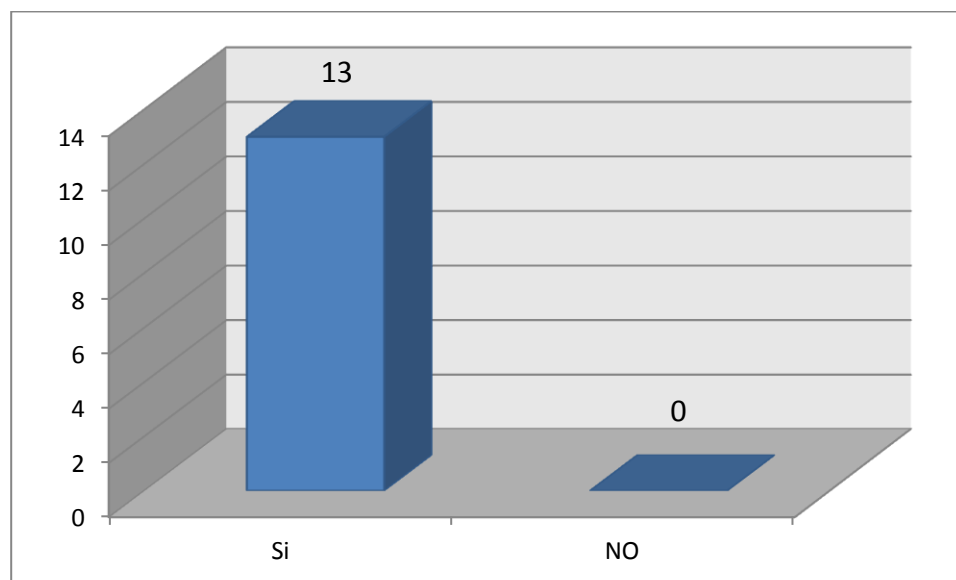
Fuente: Investigación de campo, junio 2014

Según información brindada, se pudo constatar que la retroalimentación dada a los colaboradores se realiza de manera subjetiva, a través de opiniones o comentarios de jefe inmediato. No se cuenta con una herramienta que le permita llevar a cabo una retroalimentación efectiva, por lo que conlleva a tomar criterios que dependen de características o comportamientos del jefe.

Ocho de los jefes coinciden en que la frecuencia de la retroalimentación es diaria, ya que consideran tener una supervisión constante del trabajo que realiza el personal a su cargo.

Gráfica 10

Conocimiento de debilidades y fortalezas de los colaboradores a su cargo



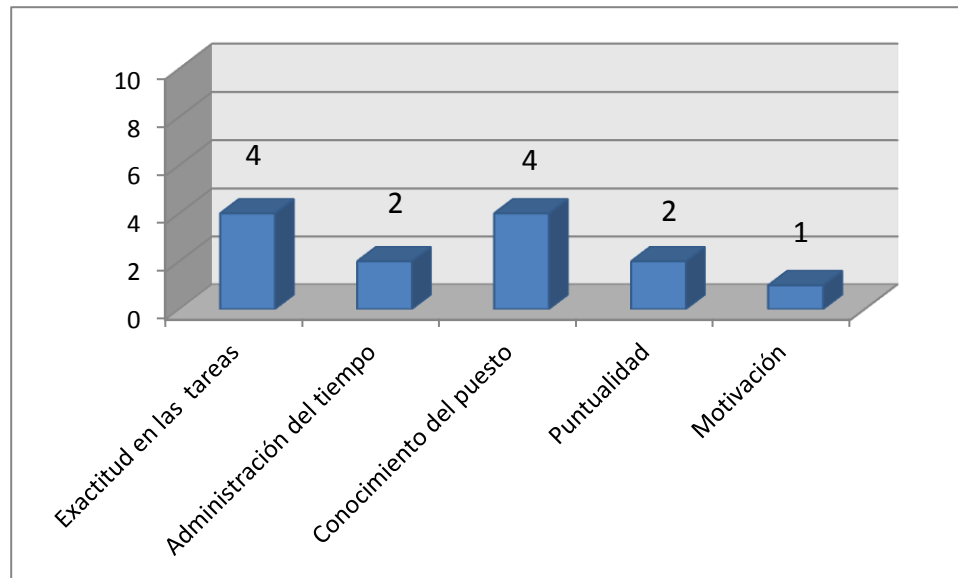
Fuente: Investigación de campo, junio 2014

Todos los jefes inmediatos manifestaron conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores a su cargo, sin embargo no comunican a recursos humanos cuando tienen alguna dificultad con el rendimiento del empleado o cuando comete un error. Es necesario que lo reporten para que el departamento de recursos humanos pueda implementar un plan que desarrolle las fortalezas y disminuya las debilidades en concordancia con los jefes inmediatos.

Al conocer el trabajo de los empleados y detectar las fortalezas y áreas de mejora, se puede generar oportunidad de crecimiento y capacitarlos sobre temas en específico que mejoren la eficiencia con la que realizan las tareas y les permitan desarrollarse profesionalmente y crecer dentro de la organización.

Gráfica 11

Principales debilidades del personal



Fuente: Investigación de campo, junio 2014

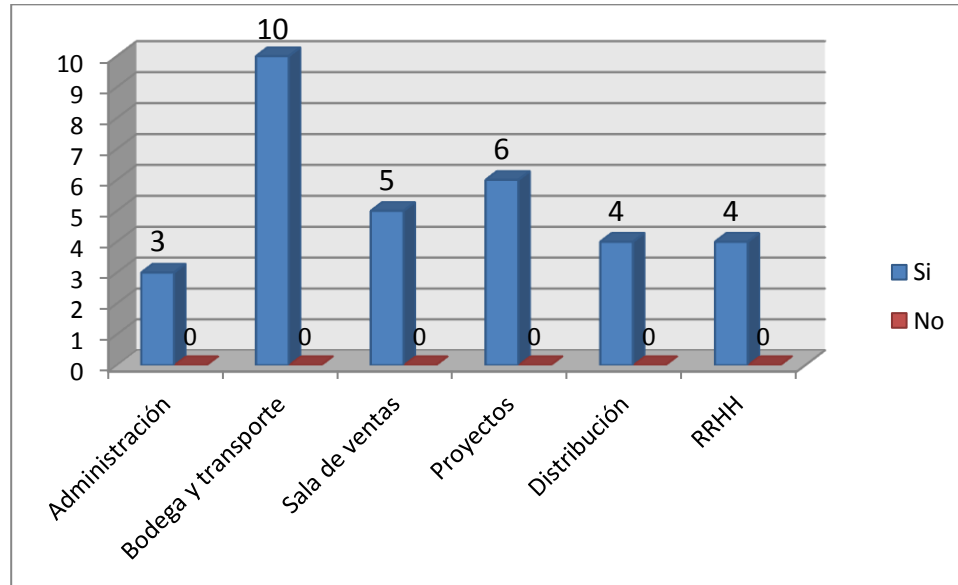
Actualmente el jefe inmediato indica que para disminuir las debilidades realiza llamadas de atención verbales, pero no cuenta con un informe completo de todos los puntos para hacerlo de manera formal. Ellos indican que la falta de eficiencia y eficacia de las funciones que realizan es la principal debilidad de casi todos los colaboradores, cometen muchos errores por no prestar atención en cómo realizan su trabajo. Cuatro de los trece jefes consideran necesario actualizar de forma constante los manuales de funciones e informar conjuntamente con recursos humanos los cambios en las actividades de cada puesto a su cargo. Así evitar que no se realice alguna función por desconocimiento de la misma o por no ser responsables de su cumplimiento.

Otra debilidad y que afecta directamente al trabajo que realizan es la falta de puntualidad, ya que la mayoría de empleados llegan unos minutos después de la hora de ingreso. Han existido quejas de clientes que llegan a la apertura de la tienda y no hay nadie en caja que les cobre el producto facturado.

2.6.2 Encuesta realizada a colaboradores

Gráfica 12

Importancia de la evaluación de desempeño en la empresa



Fuente: Investigación de campo, junio 2014

Según información obtenida de la investigación de campo, por medio de una encuesta realizada a los treinta y dos colaboradores que realizan un trabajo operativo en todas las áreas, se pudo observar que el cien por ciento de los empleados tienen un conocimiento subjetivo de qué es la evaluación de desempeño y cuál es su objetivo primordial. Diez de los colaboradores coinciden en que es una forma de evaluar el trabajo que realizan para obtener mejores resultados en un futuro. Otros piensan en que la evaluación es contar con datos estadísticos del personal o erróneamente la comparan con una inducción de personal de nuevo ingreso.

Para los colaboradores el objetivo primordial de una evaluación de desempeño es lograr metas, identificar debilidades, conocer el rendimiento de cada

empleado para que todos trabajen igual para mantener los estándares de calidad, que hace más de siete años se plantearon.

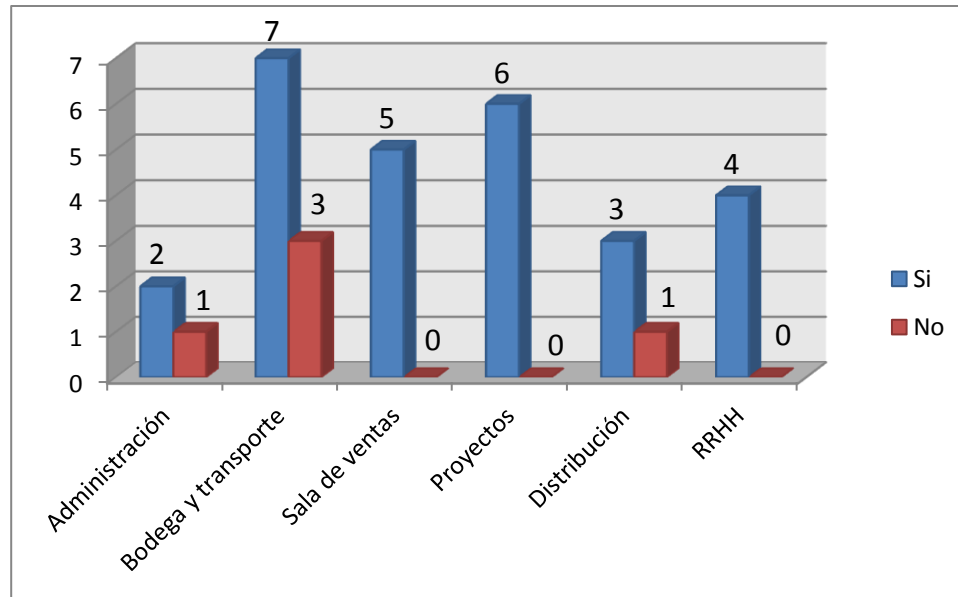
Todos consideran que la evaluación de desempeño es un proceso positivo tanto para la empresa como para el colaborador. La opinión de los empleados que realizan una labor operativa, es de suma importancia ya que ellos representan el sesenta y dos por ciento del total de personas que laboran en la empresa comercial de productos para la construcción. Para ellos el que se evalúe el desempeño significa verificar si están realizando bien el trabajo o aún mejor de lo que se espera.

Se cree que será un proceso positivo ya que dependiendo de los resultados de las evaluaciones, se puede obtener una base para aumentos de salario, ascensos y poder conocer qué es lo que opina el jefe inmediato de la labor que realizan.

Actualmente, se toma como base el criterio de los Jefes o Gerentes para mejoras laborales y personales de los colaboradores a su cargo, lo que algunas veces según opiniones, genera negatividad e inconformidad ya que les parece injusto y se dan malos entendidos.

Gráfica 13

Conocimiento de lo que piensa el jefe inmediato de las labores de los empleados a su cargo



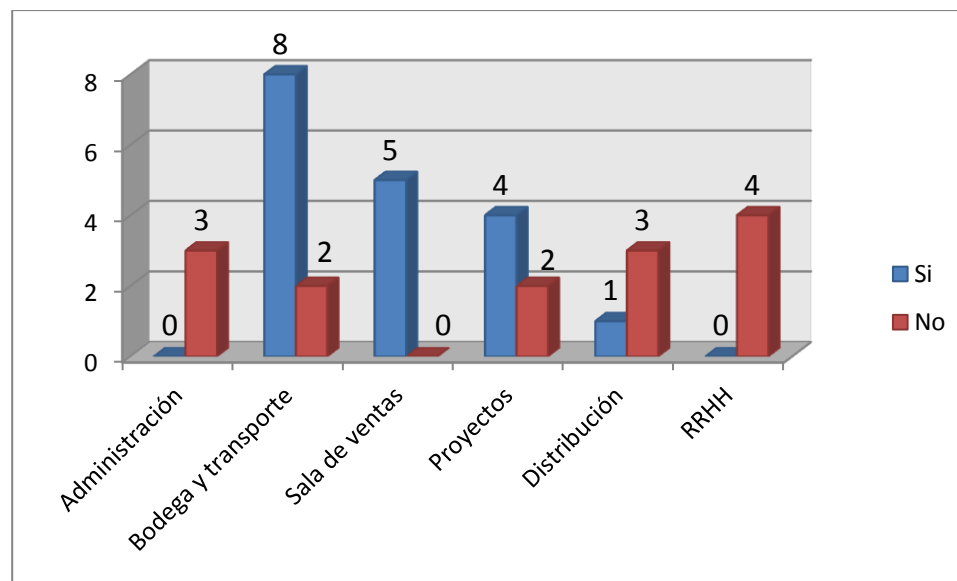
Fuente: Investigación de campo, junio 2014

Veintiséis de treinta y dos empleados tiene conocimiento de lo que piensa su jefe inmediato de la labor que realiza. Catorce de los colaboradores que corresponden al área de ventas, considera que al momento de realizar una reunión semanal para verificar resultados de venta y compararlos con el presupuesto les permiten saber qué es lo que se piensa de la labor comercial realizada en la ruta asignada. Con el resto de departamentos se realiza casualmente por medio de diálogo, cuando se encuentra algún problema o cuando existe una felicitación por el desempeño.

Un colaborador indicó que no se le permite conocer la opinión del jefe inmediato, corresponden al área de administración y un colaborador del área de distribución, argumentando que no se tiene la cultura de que los jefes compartan opiniones con los empleados a su cargo, dando como resultado un liderazgo negativo, desconfianza entre jefe-colaborador y aumento de la comunicación informal. Se

considera que el informar a los empleados de la manera en qué realizan las funciones asignadas podría ser un medio para lograr la eficiencia, trabajar en equipo y poder expresar ideas o sugerencias para la mejora de los procesos de la empresa, ya que cada decisión que toman los mandos medios afecta directamente el trabajo diario.

Gráfica 14
Existencia de una forma de evaluar el desempeño acorde a las funciones establecidas



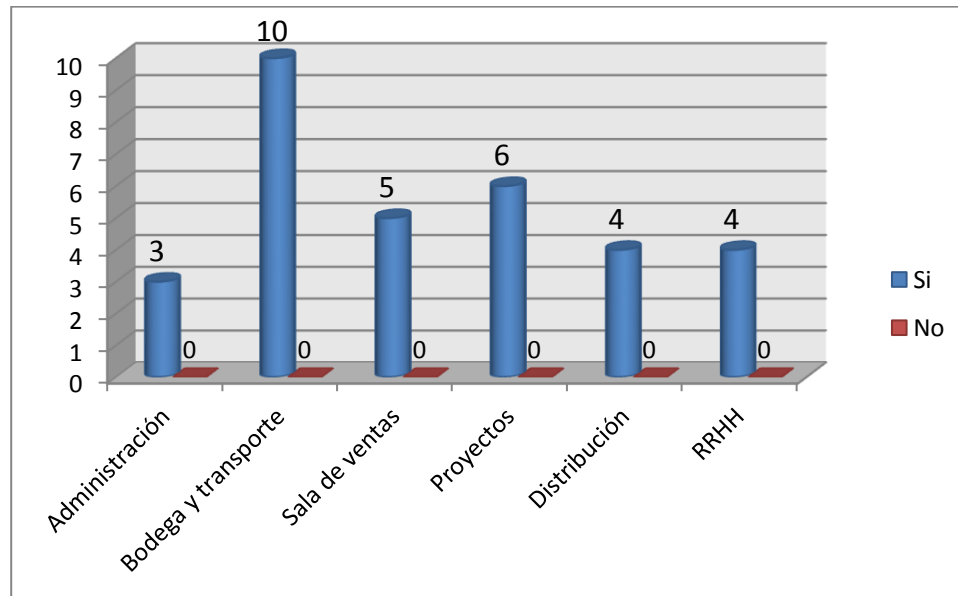
Fuente: Investigación de campo, junio 2014

Dieciocho de treinta y dos de los colaboradores manifiestan que existe una forma de evaluar el desempeño y el cual es acorde a las funciones establecidas. De este grupo, nueve pertenecen al área de ventas, los cuales consideran que se les evalúa de acuerdo al presupuesto de ventas comunicado en el mes de enero del presente año y el cual analizan cada semana junto al jefe inmediato, pero no es algo formal. Una persona de esta área está inconforme, ya que se evalúa únicamente al área comercial de la empresa y el resto no tiene ningún proceso establecido para verificar si realizan las funciones establecidas.

En el área de bodega, siete de los empleados que dijeron que si existe, informan que se les evalúa por medio de llamadas para verificar los despachos y entregas de productos, así como carga y descarga de camiones.

Catorce de los empleados, que en su totalidad hacen un cuarenta y cinco por ciento, tiene claro que no existe actualmente un método establecido que evalúe el desempeño que realizan, por lo cual no tienen conocimiento si la manera en que efectúan las labores son las más adecuadas. Los colaboradores más antiguos informan que si se contaba con un sistema que era aplicado cada cierto tiempo, pero el cual con el paso de los años y la rotación de personal en el área de recursos humanos no se le dio continuidad.

Gráfica 15
El realizar una evaluación de desempeño mejora la relación entre jefes y colaboradores



Fuente: Investigación de campo, junio 2014

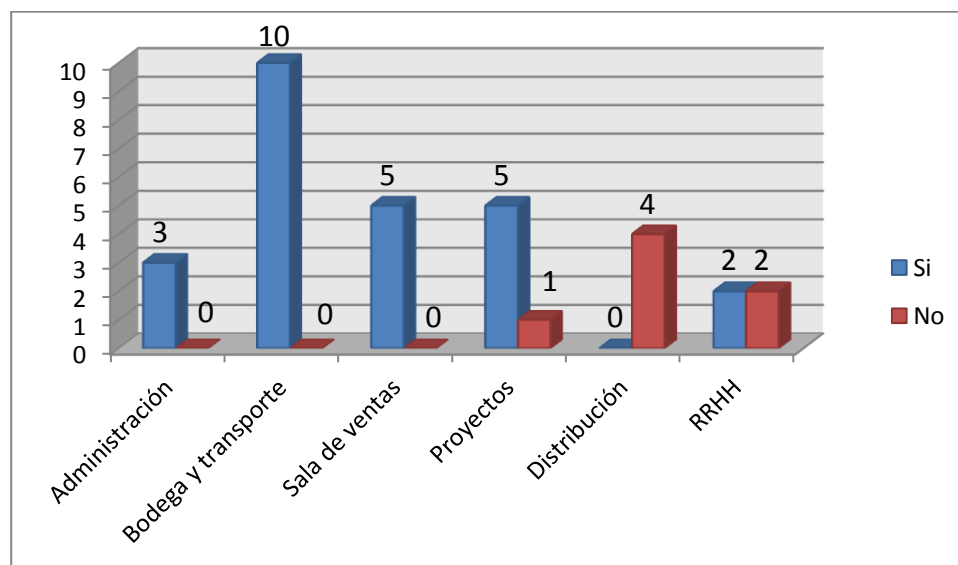
Con relación a la apreciación de los colaboradores, se manifiesta que un cien por ciento considera que el realizar una evaluación de desempeño mejoraría la relación con jefes inmediatos. El tener conocimiento de qué piensan los mandos

medios de la manera de desarrollar las actividades diarias de las personas a su cargo, ayudaría a minimizar errores, efectuar acciones de mejora y hacer sentir apoyados a los miembros del departamento a cargo. La comunicación sería formal, evitando malos entendidos y evaluando de manera objetiva y con cierta frecuencia, según sea establecido.

Los colaboradores no quieren únicamente que se les indique cuando cometen algún error y se sientan regañados, también se quiere que se felicite cuando realizan bien el trabajo, que se les motive e incentive para lograr una satisfacción laboral.

Los empleados afirman que los superiores ocupan mucho tiempo en reuniones y se pierde la comunicación, mientras que si se da los minutos necesarios para evaluarlos, ayudaría a escuchar opiniones de ambas partes para lograr mejores resultados.

Gráfica 16
Existencia de supervisión directa del trabajo



Fuente: Investigación de campo, junio 2014

Según información recabada, veinticinco de los colaboradores considera que sí existe una supervisión directa del trabajo que realizan, siendo está por medio de llamadas telefónicas y por cumplimiento de metas de ventas. Siete restantes pertenecen en su mayoría al área de distribución y de recursos humanos que no se les verifica si cumplen o no con las labores que realizan. Una frase muy mencionada es la siguiente “Hago mi trabajo, por lo que no es necesario una supervisión”. Lamentablemente, muchas personas consideran que sólo es hacer el trabajo, pero debe existir una supervisión y evaluación del desempeño que demuestre que es de calidad, que hay errores pero se pueden corregir y guiar a los colaboradores a un mismo objetivo.

El papel que juegan los supervisores o jefes inmediatos dentro de la organización es de vital importancia para verificar no sólo el cumplimiento de las funciones, si no la actitud, habilidades y motivación del personal a su cargo.

Los colaboradores indican que el tener una supervisión de las tareas que realizan a diario les ayuda a ser más eficientes, ya que consideran que se preocupan por ellos, eso permite que sean escuchados y que los problemas se resuelvan de una manera más rápida.

2.7 Análisis y discusión de resultados

Por medio de la investigación de campo realizada, se determinó la situación actual en relación a la evaluación de desempeño laboral de los empleados que integran la empresa comercial de productos para la construcción, se pudo comprobar la falta de un instrumento que permita a los jefes inmediatos y colaboradores conocer el rendimiento real de las funciones que realizan, así como permitirle al departamento de recursos humanos el conocimiento de las necesidades de los colaboradores, para capacitar, desarrollar y formular estrategias de carrera para los mismos.

Es importante mencionar que para verificar el cumplimiento adecuado de las funciones asignadas, se basan simplemente en la supervisión ejercida por el jefe inmediato. Actualmente se llevan a cabo acciones verbales, informales, subjetivas, empíricas y ocasionales, que impiden ofrecer una adecuada retroalimentación y medidas de mejora a las deficiencias encontradas. Se pudo verificar por medio de los métodos de investigación documental y de campo utilizados que sólo cuando se comete un error se toman las medidas pertinentes, como llamadas de atención tanto verbal como escrita, sin embargo, ninguna herramienta utilizada es formal y objetiva, por lo que carecen de fundamentos para accionar correctamente ante diferentes situaciones.

Por lo anterior, siguiendo la función principal de un departamento de recursos humanos, que es proveer y mantener el mejor recurso humano adaptándose a las necesidades de la empresa y para reunir en cada colaborador las habilidades, conocimientos y destrezas necesarias para desempeñar correctamente las funciones que el puesto requiere, se recomienda la implementación de un sistema de evaluación de desempeño que permita desarrollar un proceso, técnicas y estrategias para generar un rendimiento laboral eficiente.

Teniendo en cuenta la información recabada, se presenta la siguiente propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para la empresa objeto de estudio, en donde se detalla a profundidad, las diferentes fases que integran dicho sistema, para garantizar la óptima ejecución del mismo.

Capítulo III

Propuesta de Sistema de evaluación de desempeño para los colaboradores de una empresa comercial de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la Ciudad Capital

3.1 Justificación

El propósito de la evaluación de desempeño es brindar una herramienta que permita mejorar los resultados en cuanto a la labor del recurso humano en una organización. Así como también, emitir un juicio objetivo para aumentos salariales, promociones, ascensos y capacitaciones al personal, mejorando con ello la calidad de trabajo y la productividad.

Después de realizar la investigación documental y de campo a la empresa comercial de productos para la construcción ubicada en zona 12, se verificó que no cuenta con un sistema que permita evaluar el desempeño de los colaboradores, capaz de evidenciar los problemas de desempeño, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desarrollar eficientemente las funciones de cada puesto de trabajo.

Por lo anterior, se propone la implementación de un sistema de evaluación de desempeño por el método de escalas gráficas discontinuas, el cual permitirá analizar el rendimiento del personal, aprovechar el potencial del recurso humano dentro de la organización y brindar una retroalimentación efectiva, enfocada hacia el correcto alcance de los objetivos trazados y tomar mejores decisiones de manera objetiva.

3.2 Objetivos

A continuación se presentan las metas que se quieren lograr al llevar a cabo la propuesta en la empresa comercial de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la Ciudad Capital:

3.2.1 Objetivo general

Proporcionar a la empresa comercial de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la Ciudad Capital, una herramienta que contribuya a medir el rendimiento de los colaboradores de la empresa, basándose en las competencias requeridas para el puesto de trabajo en el que laboran actualmente. Además, proporcionar al colaborador una adecuada retroalimentación de su desempeño.

3.2.2 Objetivos específicos

- Establecer un sistema formal de evaluación de desempeño laboral para los colaboradores de la empresa.
- Brindar los lineamientos y parámetros necesarios para llevar a cabo una evaluación de desempeño eficiente.
- Identificar de manera objetiva la capacidad real del desempeño de cada colaborador en su área de trabajo.
- Involucrar e incentivar a los jefes inmediatos, en la evaluación constante del desempeño de los colaboradores a su cargo.
- Impulsar el desarrollo del personal por medio de retroalimentación objetiva.
- Incentivar el desempeño de los colaboradores en función a los resultados alcanzados.

3.3 Alcance de la propuesta

Los alcances esperados, al aplicar el sistema de evaluación de desempeño en la empresa comercial de productos para la construcción, son los siguientes:

- Proveer una herramienta de control cuantitativo que valore el rendimiento de los colaboradores que forman parte de la organización
- Lograr eficiencia en actividades asignadas en cada puesto de trabajo
- Identificar fortalezas y debilidades en los colaboradores
- Detectar necesidades de reforzamiento a colaboradores que lo requieran
- Tener establecidos lineamientos para una adecuada retroalimentación a todo el personal de la empresa.

3.4 Sistema de evaluación de desempeño propuesto

El sistema de evaluación de desempeño propuesto se basa en la mejora continua como parte esencial para lograr los objetivos en una empresa comercial. Una medición eficiente con parámetros objetivos garantiza la utilización de los recursos de la empresa con una visión de sustentabilidad y éxito. Este sistema es una herramienta que brindará a cada jefe inmediato factores de evaluación tales como: calidad y cantidad de trabajo, conocimiento del puesto, iniciativa, planificación, relaciones interpersonales, dirección, desarrollo, capacidad analítica y responsabilidades.

Este método es muy práctico para su desarrollo, comprensión y utilización tanto del evaluador como del evaluado. Los factores descritos anteriormente se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intentan evaluar. Todos los colaboradores desde su puesto de trabajo deben contribuir a los resultados generales de la empresa, esto es lo que se busca al establecer el método de evaluación propuesto.

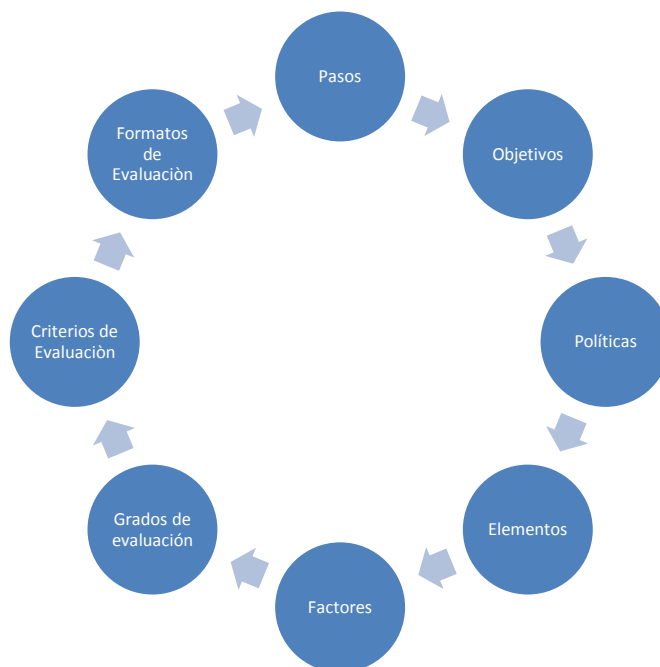
3.4.1 Fase de Planificación

Primera fase que integra el sistema de evaluación de desempeño propuesto, es de vital importancia ya que es la base principal que guía el proceso para que sea un éxito. Dicha fase busca tomar decisiones apropiadas para minimizar riesgos generados durante la aplicación de las siguientes fases.

Para conocer las acciones a tomar, con relación a la implementación del sistema de evaluación de desempeño, es importante detallar cómo se realizarán las actividades, por lo tanto, esta fase incluye objetivos, alcances esperados de aplicación, políticas que regirán el sistema y el procedimiento.

Gráfica 17

Fase de planificación para la implementación de sistema de evaluación de desempeño para los colaboradores de una empresa comercial de productos para la construcción, ubicada en zona 12 de la Ciudad Capital.



Fuente: Elaboración propia, julio de 2014 Basado en: Ana R. Pacios Lozano, Gestión de recursos humanos

3.4.1.1 Pasos del sistema de evaluación de desempeño propuesto

Se detallan a continuación las actividades a realizar, en conjunto con el respectivo flujograma donde se evidencia los pasos secuenciales necesarios en la realización del sistema, por medio de este, se brinda una visión gráfica de los procesos para una mayor comprensión. Sirve de base para desarrollar adecuadamente las actividades a efectuar y evitar complicaciones futuras que influyan en los resultados finales.

Esquema 3
Pasos del sistema de evaluación propuesto

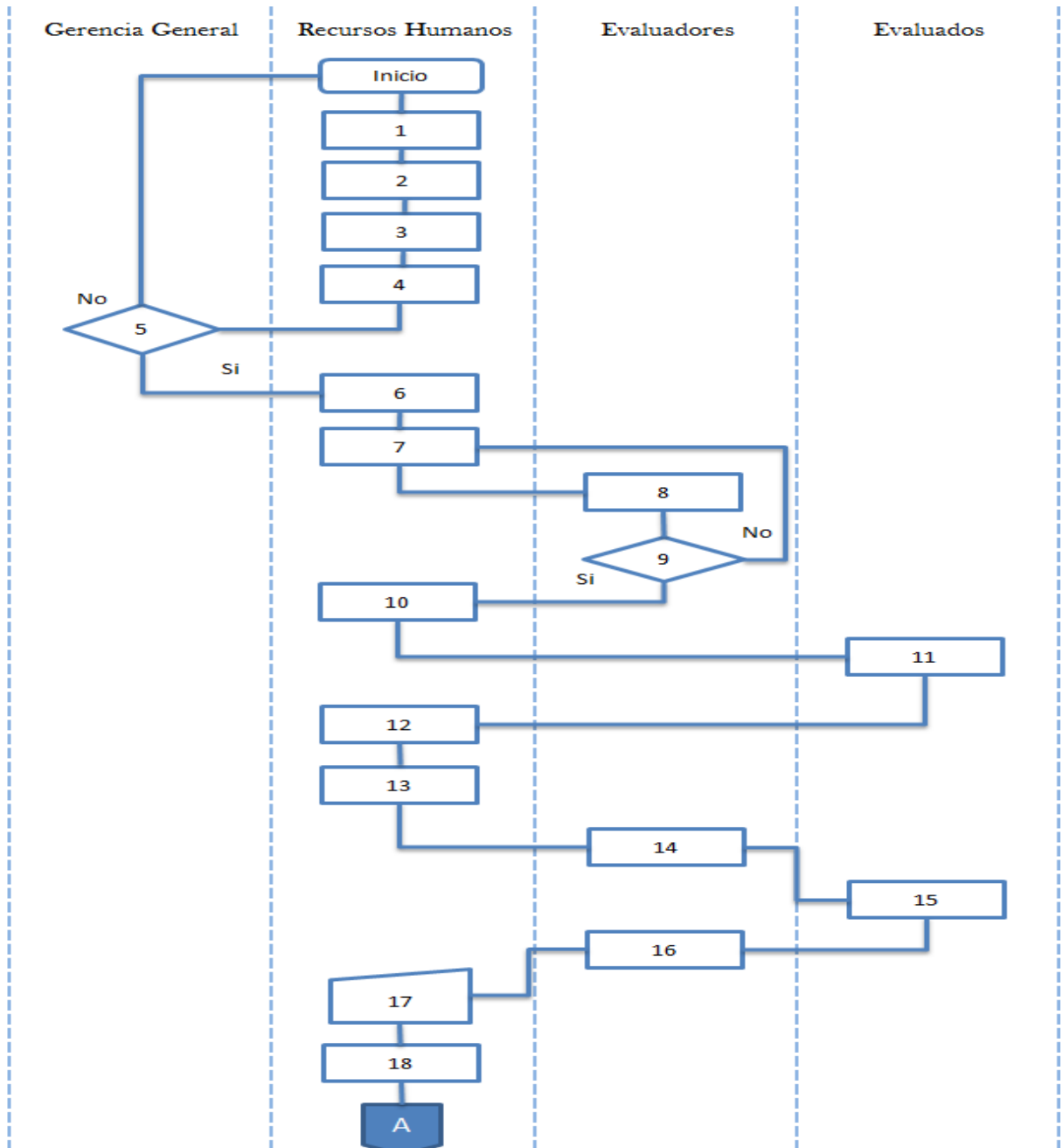
Nombre del proceso:	Pasos del sistema de evaluación de desempeño	Página 1 de 4 Agosto 2014
Número de Pasos:	27	
Inicia:	Encargada de Recursos Humanos	
Finaliza:	Encargada de Recursos Humanos	

Puesto	Paso	Actividad
Encargada de Recursos Humanos	1	Verifica y analiza sistema propuesto de evaluación de desempeño
Encargada de Recursos Humanos	2	Realiza cronograma de actividades para la implementación del sistema de evaluación de desempeño
Encargada de Recursos Humanos	3	Revisa estrategias para concientizar al personal
Encargada de Recursos Humanos	4	Traslada información a Gerencia General para su aprobación
Gerente General	5	Revisa y aprueba el sistema de evaluación de desempeño
Encargada de Recursos Humanos	6	Capacita a evaluadores sobre el método de evaluación de desempeño a utilizar
Encargada de Recursos Humanos	7	Traslada información a jefes y encargados sobre el sistema propuesto
Evaluadores	8	Revisan información trasladada por parte de recursos humanos
Evaluadores	9	Confirman el diseño para su aplicación
Encargada de Recursos Humanos	10	Aplica estrategias para concientizar al personal
Evaluadores	11	Presentan inquietudes a encargada de recursos humanos
Encargada de Recursos Humanos	12	Resuelve inquietudes del personal
Encargada de Recursos Humanos	13	Entrega formatos de evaluación de desempeño a jefes y gerentes para su aplicación
Evaluadores	14	Ejecutan la evaluación de desempeño a los colaboradores

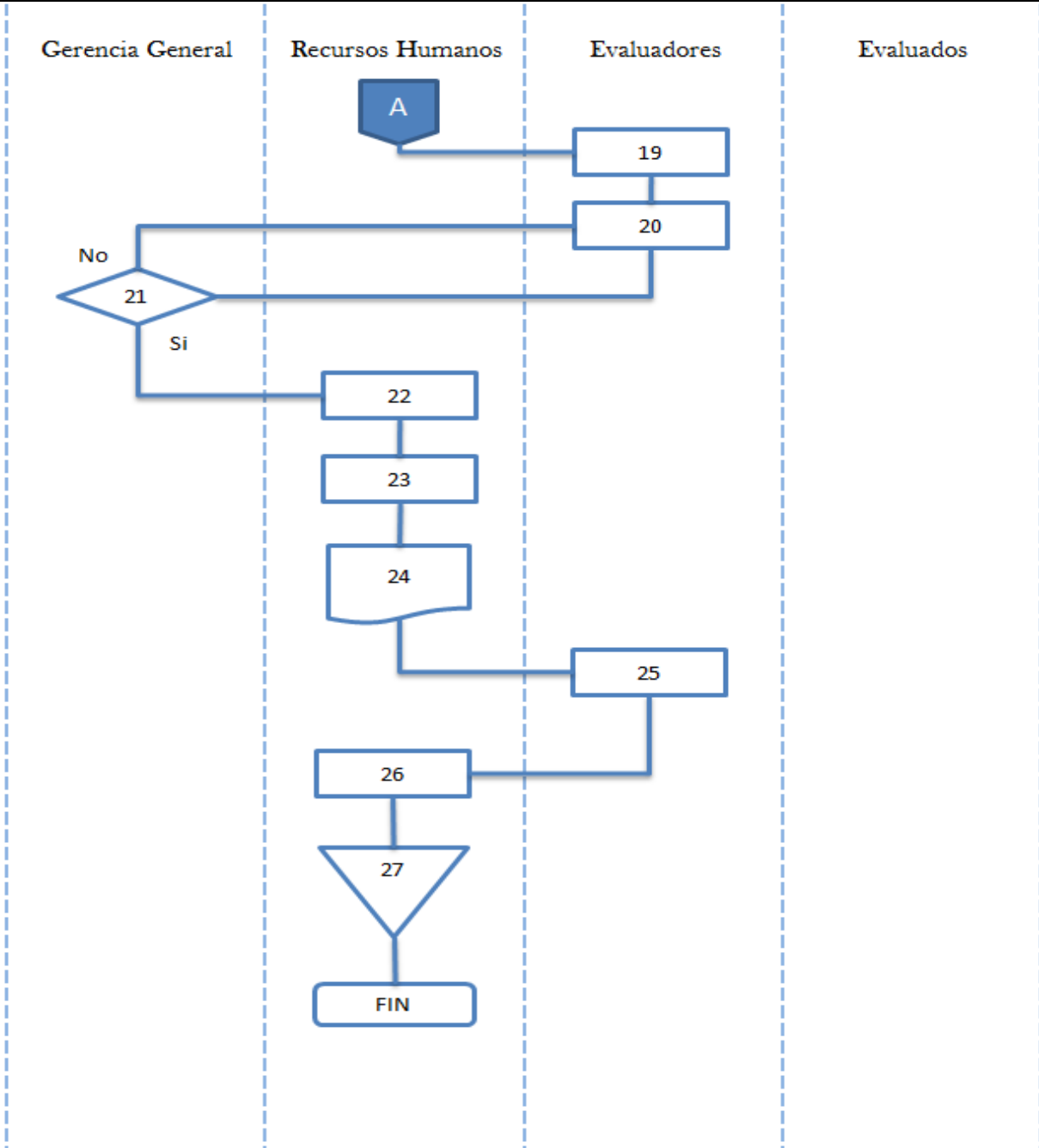
Nombre del proceso:	Pasos del sistema de evaluación de desempeño	Página 2 de 4 Agosto 2014
Número de Pasos:	27	
Inicia:	Encargada de Recursos Humanos	
Finaliza:	Encargada de Recursos Humanos	

Puesto	Paso	Actividad
Evaluated	15	Firman la evaluación de desempeño de conformidad con los resultados
Evaluadores	16	Trasladan a recursos humanos las boletas de evaluación de desempeño de los colaboradores a su cargo
Encargada de Recursos Humanos	17	Realiza registro y análisis de resultados
Encargada de Recursos Humanos	18	Traslada resultados de la evaluación a evaluadores
Evaluadores	19	Realizan entrevistas de retroalimentación en función de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño
Evaluadores	20	Proponen plan de mejora para los evaluados a su cargo que obtengan un resultado debajo del nivel esperado
Gerente General	21	Autoriza planes de mejora para colaboradores evaluados
Encargada de Recursos Humanos	22	Brinda seguimiento a los planes de mejora de cada colaborador
Encargada de Recursos Humanos	23	Verifica cumplimiento de planes de mejora
Encargada de Recursos Humanos	24	Elabora un informe sobre el cumplimiento de planes de mejora y lo traslada a los jefes inmediatos
Evaluadores	25	Verifican la información sobre el cumplimiento de planes, que servirán de guía para la toma de decisiones
Encargada de Recursos Humanos	26	Prepara reunión general donde reconocerán a los colaboradores con mejor puntuación en su evaluación de desempeño
Encargada de Recursos Humanos	27	Archiva evaluaciones en expediente de cada colaborador

Nombre del proceso:	Pasos del sistema de evaluación de desempeño	Página 3 de 4 Agosto 2014
Número de Pasos:	27	
Inicia:	Encargada de Recursos Humanos	
Finaliza:	Encargada de Recursos Humanos	



Nombre del proceso:	Pasos del sistema de evaluación de desempeño	Página 4 de 4 Agosto 2014
Número de Pasos:	27	
Inicia:	Encargada de Recursos Humanos	
Finaliza:	Encargada de Recursos Humanos	



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

3.4.1.2 Objetivos

A continuación se presentan los objetivos del sistema de evaluación propuesto.

a) Objetivo general

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

b) Objetivos específicos

- Evaluar el desarrollo y alcance del sistema de evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa
- Conocer el rendimiento laboral y potencial de los empleados a través del sistema de evaluación laboral propuesto
- Obtener compromiso hacia la mejora continua de los colaboradores
- Mejorar el nivel de desempeño a través de capacitaciones enfocadas en las necesidades específicas de conocimientos, habilidades y actitudes de cada persona, basados en los resultados obtenidos en cada evaluación.
- Generar información que permita apoyar de forma objetiva el desarrollo de programas relacionados con el área de recurso humano dentro de la organización.
- Reconocer oportunamente el desempeño alcanzado del trabajador que así lo amerite.

3.4.1.3 Políticas

A continuación se detallan los lineamientos que rigen la aplicación del sistema de evaluación de desempeño:

- Aplican a la evaluación de desempeño todos los colaboradores de la empresa comercial de productos para la construcción ubicada en la zona 12 de la Ciudad Capital, sin desigualdad alguna.
- La evaluación de desempeño debe de estar siempre enfocada en la mejora continua de las funciones de cada colaborador, haciéndose necesario revisar, analizar y actualizar las fases del sistema propuesto según las necesidades de la organización.
- El registro de resultados debe de ser realizado de forma constante, con firma adjunta del evaluador y del evaluado.
- Todos los colaboradores involucrados en el desarrollo del sistema, son responsables de la objetividad de los resultados y deberán seguir el procedimiento adecuado para el buen funcionamiento del mismo.
- Los jefes inmediatos son los responsables de dar seguimiento, dependiendo el resultado del personal a su cargo, ya sea para mejora o para reconocimiento por la labor realizada.
- Toda información obtenida, es de carácter confidencial. Se prohíbe su divulgación y reproducción parcial o total.

3.4.1.4 Elementos del sistema de evaluación de desempeño

Los elementos que conforman el sistema de evaluación de desempeño son los siguientes:

- Factores de desempeño

Son cualidades que se deben poseer y que se desean evaluar, estos son previamente establecidos que permiten obtener resultados cuantitativos del desempeño de los colaboradores.

- Mediciones del desempeño

La medición del desempeño consiste en los sistemas de calificación de la labor, mediante punteos asignados por el evaluador a los factores establecidos, de manera objetiva basada en grados de variación de cada factor.

- Evaluador

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

Asumen un papel de vital importancia para la ejecución del sistema de evaluación, ya que guían a los colaboradores, resuelven dudas e inquietudes y apoyan y supervisan adecuadamente la realización de las acciones de mejora.

- Evaluado

Son todos los colaboradores de la empresa, a quienes se calificará el desempeño de las funciones que realizan, los cuales deben de estar presentes y conscientes en el momento de llevar a cabo la evaluación.

3.4.1.5 Definición del criterio de evaluación (factores)

El desarrollo efectivo de la evaluación de desempeño será de alta prioridad para recursos humanos, teniendo en cuenta que lo que se busca es optimizar el nivel de desempeño del personal, es necesario establecer los factores que servirán de criterio para la evaluación de los colaboradores.

Los factores se han dividido para mejor comprensión en funcionales, evalúan las competencias del puesto que ayudan a obtener mejores resultados, y actitudinales se refiere como la palabra lo dice aspectos de actitud y de valores personales, estos son muy importantes ya que complementan a los factores funcionales para que un puesto sea eficiente.

Todos los factores serán evaluados conforme el criterio del evaluador y los resultados obtenidos del puesto.

A continuación se detalla los factores y su definición, los cuales serán de base para establecer las evaluaciones de jefes y colaboradores.

Esquema 4
Factores funcionales del desempeño a evaluar

Factores	Definición
Calidad de trabajo	Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Produce o realiza un trabajo de alta calidad.
Cantidad de trabajo	Cumple los objetivos de trabajo, ateniéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación. Realiza un volumen aceptable de trabajo en comparación con lo que cabe esperar razón en las circunstancias actuales del puesto. Cumple razonablemente el calendario de entregas.
Conocimiento del puesto	Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios conceptos, técnicas, requisitos etc. necesario para desempeñar las tareas del puesto. Va por delante de las tendencias, evolución, mercados innovaciones del producto y/o nuevas ideas en el campo que pueden mejorar la capacidad para desempeñar el puesto.
Planificación	Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia. Puede fijar objetivos y prioridades adecuadas a las órdenes de producción. Puede colaborar eficazmente con otros a la programación y asignación del trabajo .Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.
Dirección y desarrollo	Dirige a los subordinados en las funciones que tienen asignadas y hace un seguimiento de los mismos para asegurar los resultados deseados. Mantiene a los subordinados informados de las políticas y procedimientos de la empresa y procura su aplicación. Es sensible a los problemas de los empleados y trata de encontrar soluciones. Evalúa los resultados de los subordinados. Identifica áreas en las que se necesita formación y ordena el trabajo de forma que facilite el aprendizaje.
Liderazgo	Capacidad para dirigir y motivar a su personal hacia el logro de metas, habilidad en uso de autoridad, mantiene unido al grupo de trabajo.
Cumplimiento de objetivos	Cumplimiento de objetivos y metas establecidas grupalmente en el departamento a su cargo. Velando por la mejor utilización de los recursos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Esquema 5
Factores actitudinales del desempeño a evaluar

Factores	Definición
Iniciativa	Actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas infrecuentes. Tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo. Puede trabajar independientemente.
Creatividad	Es el grado en que va por delante de las tendencias, avizora la evolución del mercado, hace innovaciones de proceso. Capacidad extraordinaria de resolución de problemas, proceso continuo de cambios, para esto tiene que darse la posibilidad de mantener y seguir una idea creativa.
Relaciones con los compañeros	Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas. Suministra información en el momento apropiado. Busca u ofrece asistencia y consejo a los compañeros o en proyectos de equipo.
Relaciones con Jefe inmediato	Mantiene al supervisor informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información oportunamente. Cumple las instrucciones del supervisor y trabaja siguiendo fielmente sus órdenes.
Responsabilidad	Es el compromiso que muestra con las obligaciones, el grado de cumplimiento con las tareas, si asume las obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa. Mantiene bien cuidado los bienes, dinero a su cargo.
Puntualidad	Es el cumplimiento con los plazos de entrega de las tareas asignadas, así como las horas de llegada y salida dentro del horario de trabajo establecido y su asistencia e inasistencia.
Actitud	Reacción afectiva tanto positiva como negativa hacia una situación, determina en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y su comportamiento.

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

3.4.1.6 Grados de evaluación

Los grados de evaluación son las calificaciones que sirven para valorar cuantitativamente el rendimiento de los factores destacables del colaborador durante el periodo de tiempo, emitido por el evaluador responsable. Para calificarlos apropiadamente se han tomado cuatro criterios para evidenciar las apreciaciones cuantitativas con relación al rendimiento mostrado en función a determinado factor.

Cuadro 3
Grados de evaluación del desempeño

Grado	Descripción	Valoración
Óptimo	Se superan los resultados eficientemente que son requeridos, demostrando dominio superior de las actividades en todas las manifestaciones del trabajo, alcanzando los objetivos y aportando mejoras a los procesos	5 puntos
Bueno	Cumple y excede ocasionalmente las expectativas, realiza las actividades evidenciando deseo e interés en realizar el trabajo asignado	4 puntos
Debe mejorar	Desempeño que merece atención debido a que ocasionalmente no cumple con lo esperado. Se encuentra debajo de lo exigido por la organización	2 puntos
Desempeño insatisfactorio	Considerada la peor calificación, es una muestra hacia el desinterés en el trabajo, así como desconocimiento total de lo que realiza.	1 punto

Fuente: Elaboración propia, agosto de 2014

3.4.1.7 Criterios a consideración en la elaboración de los formatos de evaluación de desempeño utilizando el método de escalas.

- **Objetividad:** al buscar cualidades que puedan evaluarse, se debe seleccionar aquellas que mejor describan el desempeño, comportamiento o personalidad del colaborador. Para evitar la influencia de percepciones personales y objetivas y aprovechar al máximo el proceso.
- **Facilidad de aplicación:** los formatos de evaluación de desempeño, son de fácil comprensión y aplicación, debido a que lo realizarán cada uno de los colaboradores que tienen a su cargo personal, para evitar confusiones o malos entendidos al momento de realizar la evaluación.
- **Tiempo:** el tiempo que se estima para la realización de la prueba no debe superar los treinta minutos dentro del horario laboral, debido a que es muy práctica no debe de excederse ese tiempo, para evitar atrasos en las actividades diarias. La frecuencia recomendada con la que debe de realizarse la evaluación es trimestralmente.
- **Costo:** el costo estimado para la puesta en marcha del sistema de evaluación de desempeño, deberá ser de acuerdo a las necesidades de la empresa, sin afectar a los colaboradores por la implementación del mismo, más adelante se presenta un cuadro de estimación del costo del mismo.

3.4.1.8 Formato de descripción de puestos

A continuación se presenta un ejemplo de los descriptores de funciones con los que cuenta la organización, los cuales cuentan con cuatro partes. En la primera parte se presenta información general del puesto, nombre del puesto, ubicación organizacional, puesto inmediato superior, puestos bajo su mando y el objetivo del mismo.

En la segunda parte se describen las tareas y frecuencia de las mismas, ya sea diaria, semanal, mensual o anual.

En la tercera parte responsabilidades en máquinas y equipo, por valores y por decisiones. Y en la última parte del descriptor se detalla brevemente el perfil del puesto y las competencias con las que debe contar el mismo.

	Descripción de Puesto Encargada de Créditos	Página 1 de 2 Versión: 01 Fecha: 01/09/2014 Código: ET-RH-09
--	--	---

Datos de identificación del puesto

Titulo del puesto	<i>Encargada de Créditos</i>
Ubicación organizacional	<i>Administración</i>
Puesto Inmediato superior	<i>Gerente Administrativo-Financiera</i>
Puestos bajo su mando	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cajeras (2)</i>
Propósito del Puesto	<i>Es un cargo de carácter administrativo, responsable de la autorización, registro y control de créditos y su respectivo vencimiento a clientes que llenen los requisitos para el mismo. Así como también el cobro de facturas en el menor tiempo posible sin afectar la relación con nuestros clientes.</i>

Descripción de Tareas

<p>Descripción y Frecuencia</p> <p><i>Diarias:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Coordinar y supervisar el proceso de recuperación de cuentas por cobrar</i> • <i>Coordina rutas de mensajero-cobrador y confirma pagos de clientes</i> • <i>Investiga y autoriza créditos nuevos y ampliación de créditos existentes</i> • <i>Mantiene un fondo de Q.2,000.00 para proveer de sencillo a Caja cuando lo solicite</i> • <i>Compra cheques de caja que solicite la Cajera y/o vendedores</i> • <i>Diseña, propone e implementa controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables</i> • <i>Supervisa y valida las notas de crédito</i> • <i>Realiza corte diario de cobros y movimientos bancarios</i> • <i>Realizar depósitos de efectivo y cheques de cobros y cajas</i> • <i>Recibe diariamente las facturas originales por ventas de crédito para que sean entregadas al cliente a su debido tiempo y hacer el cobro respectivo al vencimiento de la misma</i> • <i>Revisa diariamente el detalle de facturas de crédito e identificó todas aquellas que son exentas del IVA y solicita de inmediato las constancias de exención de IVA, debiendo mantener el control de las que están pendientes. Seguidamente revisa que las exenciones recibidas sean original y copia, debiendo anotar el número de constancia y el valor de dichos documentos, como un abono de cliente en el Reporte de Caja</i> • <i>Recibe de la cajera, secretaria de ventas o vendedores la copia de recibos de caja y el valor equivalente (efectivo y/o cheque) que corresponde a los anticipos de los clientes Debiendo llevar al día todos los controles y procedimientos establecidos</i> • <i>Lleva el control de los anticipos recibidos, facturados y pendientes de facturar</i> • <i>Da trámite y seguimiento a cheques rechazados de los clientes</i>

Descripción de Puesto Encargada de Créditos	Página 2 de 2 Versión: 01 Fecha: 01/09/2014 Código: ET-RH-09
--	---

<p>Semanal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibe corte semanal de Visanet y Credomatic • Prepara estados de cuenta de clientes del interior y entrega documentos a vendedores de distribución • Recibe cobros realizados por vendedores de distribución según ruta • Archivo de facturas, notas de crédito, recibos de caja, exenciones y retenciones de IVA • Realizar pronóstico de cobro
<p>Mensuales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener ingresado en el sistema todos los movimientos de cobranza para cierre mensual.

Responsabilidades

Concepto	Descripción
Maquinas y equipos:	Equipo de computo, teléfono fijo, escritorio, silla giratoria, Impresora Epson LX300
Por valores:	Manejo de efectivo, cheques, depósitos
Por Decisiones:	Decisiones para mejora de procesos en el puesto, siguiendo políticas de la empresa y aprobadas por jefe inmediato

Perfil del puesto

Concepto	Descripción
Sexo:	Indiferente
Edad:	De 25 a 40 años
Licencia:	N/A
Educación:	Preferiblemente estudiante de la carrera de administración de empresas o auditoría
Conocimientos:	SAP, manejo de cartera de créditos
Experiencia:	Un tres años en puesto similar
Competencias:	Responsabilidad Habilidad numérica Trabajo en equipo Habilidad de comunicación Iniciativa Puntualidad Servicio Honestidad Capacidad de análisis

3.4.1.9 Formatos de evaluación de desempeño

Debido que se pretende evaluar a cada uno de los colaboradores que forman parte de la empresa, se propone la utilización de dos formatos, uno para los colaboradores operativos y uno específicamente para jefes de cada una de las áreas.

Cada formato está establecido con los factores específicos para evaluar el desempeño de una manera adecuada al descriptor de funciones del puesto, debiendo cumplir con cada una de las tareas establecidas en el mismo, con la mayor eficiencia y exactitud posible.

Cada formulario se deberá llenar de la siguiente manera:

- Colocar fecha, nombre completo y puesto que desempeña el evaluado
- Leer al evaluado las instrucciones del formato
- En el primer cuadro, se identifica la clasificación de los grados definidos con anterioridad, una descripción general y la valorización de cada uno de los grados.
- En el segundo cuadro se encuentran los factores con una pequeña definición y los grados a evaluarse. Al momento de evaluar debe identificar qué grado define más el desempeño de las funciones del colaborador y colocar el punteo en la casilla de lado derecho. Este procedimiento se debe realizar con cada uno de los factores a evaluar.
- Al concluir la evaluación realizada conjuntamente con el colaborador, el evaluado y el evaluador deben de firmar la boleta, como aceptación de conformidad con el punteo asignado en cada una de las casillas.
- La sumatoria de los puntos será realizada por Recursos Humanos, una vez se complete la evaluación de todos los colaboradores de la empresa.

a. Formato para jefes de cada área que conforman la organización

A continuación se presenta el formato que se servirá para evaluar el desempeño de Gerencias y jefaturas. Es un formato que siguiendo las indicaciones anteriores no es difícil de completar.

Formato 1 Evaluación de desempeño, método escalas gráficas para Gerencias y Jefaturas

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JEFES / GERENTES	Formato de evaluación No. 1
Uso exclusivo Recursos Humanos	PUNTEO	43

NOMBRE DE COLABORADOR

Karla Sucely Araujo Moscoso

PUESTO/ DEPTO.

Créditos

FECHA

04 de marzo de 2015

INSTRUCCIONES: Colocar la puntuación numérica en las casillas a la par de los Items de Evaluación, según haya sido el desempeño del colaborador; tomando en cuenta la siguiente clasificación.

Clasificación	Descripción	Punteo
Óptimo	Cuando el evaluado supere las expectativas que requiere su puesto de trabajo.	5
Bueno	Cuando el evaluado cumple únicamente con lo solicitado, no brinda más o da un valor agregado.	4
Debe Mejorar	Cuando el evaluado muestra demasiadas debilidades para cumplir con lo esperado y afecta los resultados tanto de su puesto de trabajo como de otros.	2
Desempeño Insatisfactorio	Cuando el evaluado muestra desinterés al trabajo realizado y desconocimiento total de las funciones del puesto	1

DESEMPEÑO GENERAL

Factores Funcionales

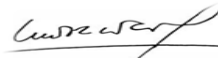
No.	DESCRIPCION	Óptimo (5)	Bueno (4)	Apenas aceptable (3)	Deficiente (1)	Punteo
1	Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Hace su trabajo con exactitud	Debe mejorar la calidad de su trabajo	Trabajo insatisfactorio, comete errores frecuentemente	4
2	Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	Conoce perfectamente sus obligaciones	Conoce más de lo necesario	Conoce parte del trabajo	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo	5
3	Planificación (Capacidad para prever y pronosticar necesidades, establecer metas, programar y organizar adecuadamente sus actividades).	Planifica adecuadamente de acuerdo a las necesidades	Casi siempre planifica con éxito	Rara vez pone en práctica el organizar y trazar metas	No tiene la capacidad para planificar adecuadamente las actividades	2
4	Desarrollo (capacidad de identificar y analizar áreas de mejora de sus subordinados)	Constantemente busca el crecimiento de sus colaboradores	Buena capacidad para identificar áreas de mejora	Rara vez busca el desarrollo de su personal	No es sensible a las necesidades de su personal	4
5	Liderazgo (capacidad de dirigir y motivar al personal)	Excelente capacidad para dirigir al personal a su cargo	Buena capacidad para dirigir	Dificultad para dar seguimiento y lograr los resultados	No tiene capacidad para dirigir al personal a su cargo	4
6	Cumplimiento de objetivos (alcance de la eficiencia con el personal a su cargo)	Siempre cumple con los objetivos establecidos	Casi siempre cumple con los objetivos	Rara vez logra cumplir los objetivos	Nunca cumple con los objetivos establecidos	5

Factores Actitudinales

No.	DESCRIPCION	Óptimo (5)	Bueno (4)	Apenas aceptable (3)	Deficiente (1)	Punteo
1	Iniciativa (Habilidad de un colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo)	Constantemente contribuye con sus ideas y sugerencias	Resuelve por sí solo problemas que se le presentan	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su	Requiere instrucciones detalladas y guía frecuentemente	5
2	Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas	4
3	Responsabilidades (compromiso con las obligaciones)	Muy responsable, no requiere supervisión	requiere supervisión en casos especiales	Necesita frecuentemente supervisión	Requiere supervisión constante debido a errores continuos	5
4	Actitud (Disposición del colaborar en diferentes ocasiones)	Se esfuerza por elevar el prestigio de la empresa	Entusiasta, se preocupa por la empresa	Indiferencia. Tiene una actitud negativa frecuentemente	Descontento total. Influye negativamente en toda la empresa	5



Firma del evaluado




Firma del evaluador

Fuente: Elaboración propia, agosto de 2014

b. Formato de evaluación de desempeño general

A continuación se presenta el formulario de evaluación de desempeño para los colaboradores de la empresa:

Formato 2 Evaluación del desempeño, método escalas gráficas para colaboradores

	EVALUACION DEL DESEMPEÑO GENERAL	Formato de evaluación No. 2
Uso exclusivo Recursos Humanos	PUNTEO	21

NOMBRE DE COLABORADOR Blanca Estela Díaz Piedrasanta
 PUESTO Recepcionista FECHA 05 de marzo de 2015

INSTRUCCIONES: Colocar la puntuación numérica en las casillas a la par de los Items de Evaluación, según haya sido el desempeño del colaborador; tomando en cuenta la siguiente clasificación.

Clasificación	Descripción	Punteo
Óptimo	Cuando el evaluado supere las expectativas que requiere su puesto de trabajo.	5
Bueno	Cuando el evaluado cumple únicamente con lo solicitado, no brinda más o da un valor agregado.	4
Debe mejorar	Cuando el evaluado muestra demasiadas debilidades para cumplir con lo esperado y afecta los resultados tanto de su puesto de trabajo como de otros.	2
Desempeño insatisfactorio	Cuando el evaluado muestra desinterés al trabajo realizado y desconocimiento total de las funciones del puesto	1

DESEMPEÑO GENERAL

Factores Funcionales

No.	DESCRIPCION	Óptimo (5)	Bueno (4)	Apenas aceptable (2)	Deficiente (1)	Punteo
1	Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Hace su trabajo con exactitud	Debe mejorar la calidad de su trabajo	Trabajo insatisfactorio, comete errores frecuentemente	2
2	Cantidad de trabajo (cumplimiento de los objetivos del trabajo)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	A veces por debajo de lo esperado	Siempre debajo de lo esperado	1
3	Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	Conoce perfectamente sus obligaciones	Conoce más de lo necesario	Conoce parte del trabajo	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo	4

Factores Actitudinales

No.	DESCRIPCION	Óptimo (5)	Bueno (4)	Apenas aceptable (2)	Deficiente (1)	Punteo
1	Iniciativa (Habilidad de un colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo)	Constantemente contribuye con sus ideas y sugerencias	Resuelve por sí solo problemas que se le presentan	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo	Requiere instrucciones detalladas y guía frecuentemente	2
2	Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas	1
3	Relaciones con los compañeros (trabajo en equipo)	Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo	Se integra plenamente en diferentes áreas	Le cuesta integrarse en cualquier grupo	No posee condiciones para trabajar en equipo	4
4	Relación con jefe inmediato	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora poco	No colabora ni acepta indicaciones	2
5	Responsabilidad (compromiso con las obligaciones)	Muy responsable, no requiere supervisión	requiere supervisión en casos especiales	Necesita frecuentemente supervisión	Requiere supervisión constante debido a errores continuos	2
6	Puntualidad (cumplimiento con tiempos establecidos)	Puntual siempre	Generalmente puntual	Generalmente no cumple con los horarios	Muy impuntual	1
7	Actitud (Disposición del colaborador en diferentes ocasiones)	Se esfuerza por elevar el prestigio de la empresa	Entusiasta, se preocupa por la empresa	Indiferencia. Tiene una actitud negativa frecuentemente	Descontento total. Influye negativamente en toda la empresa	2



Firma del evaluado



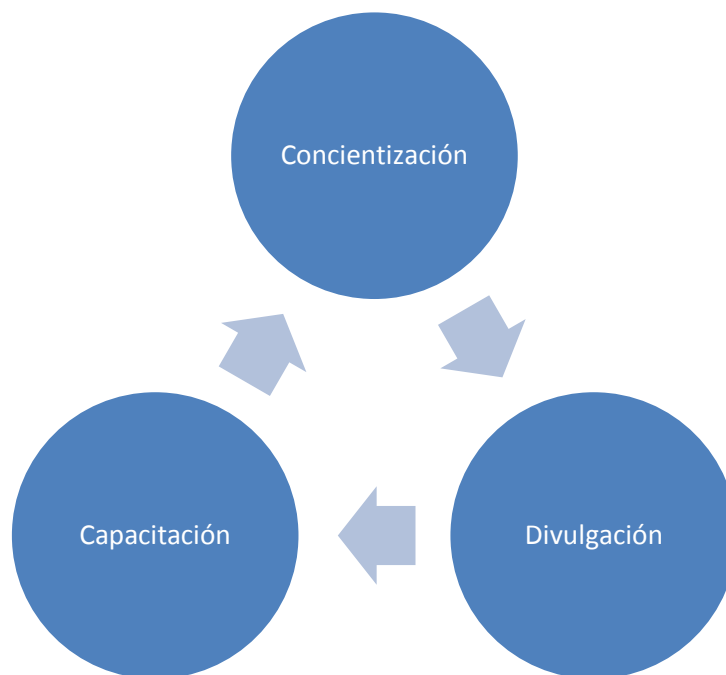
Firma del evaluador

Fuente: Elaboración propia, agosto de 2014

3.4.2 Fase de Preparación

Esta es la segunda fase del sistema de evaluación de desempeño propuesto, en ella se incluye tres procesos, que son de vital importancia para evitar el rechazo a la evaluación, lograr la eficacia de la entrevista de evaluación y una comunicación efectiva, que permitirá dar a conocer de una manera objetiva, a todo el personal cuál es el objetivo principal de evaluar las funciones que realizan.

Gráfica 18
Fase de preparación



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014 Basado en: Ana R. Pacios Lozano, Gestión de recursos humanos

3.4.2.1 Concientización

Estimular el interés y la conciencia en la aplicación del sistema de evaluación de desempeño, y mostrar las ventajas que aporta tanto a la organización como a los colaboradores. El formar una cultura de evaluación se realiza por medio de estrategias capaces de obtener la confianza y aceptación de los colaboradores, de que su desempeño sea valorado cuantitativamente, a través de minimizar la incertidumbre en la aplicación y efectividad, al facilitar información relacionada de la evaluación para la comprensión adecuada de las partes involucradas. La concientización se debe realizar, previa a la ejecución de la evaluación y así poder obtener los resultados deseados.

Las estrategias a utilizar para lograr la concientización en los colaboradores y de esta manera evitar conflictos o programas que pueden llegar a ocurrir en el proceso de implementación, son las siguientes:

- Promoción

El fomentar una cultura de evaluación de desempeño en la organización es de gran beneficio para todos los involucrados. El dar a conocer por medio de afiches colocados en varios lugares de la empresa, indicando los beneficios y motivando al personal para mejorar la manera en la que realizan las funciones, formará conciencia en cada uno de los empleados.

- Información

Una comunicación clara y objetiva, ayuda a lograr confianza en los colaboradores, la información que se les brinde debe de ser verás, el demostrarles lo valioso que son y que ambas partes saldrán beneficiadas con la implementación de un sistema de evaluación, evita el rechazo, el miedo al cambio y la oposición a ser evaluados.

Elaborar un tríptico para el personal con toda la información del sistema, que sirva de consulta y tengan claro cuál es el objetivo de la misma.

A continuación se presentan los diferentes modelos de los documentos propuestos, para ser implementados durante la fase de concientización. El costo y tamaño de los mismos se presenta más adelante.

Formato 3
Primer afiche para concientizar al personal sobre el sistema de evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Formato 4
Segundo afiche para concientizar al personal sobre el sistema de
evaluación de desempeño

SEAMOS EL CAMBIO



**EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

"LO QUE SE EVALÚA MEJORA"

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Formato 5

Trifoliar parte externa para concientizar al personal sobre el sistema de evaluación de desempeño



Beneficios para la empresa

- Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

Entrevista de evaluación

La entrevista de evaluación debe brindar elementos, pautas para el mejoramiento del desempeño y elaborar planes para ello.

Muchas veces los que tienen un desempeño ineficiente no comprenden exactamente que se espera de ellos. Identificar el origen/causa del desempeño ineficaz o insuficiente y luego trazar



Crecimiento organizacional

- Puede identificar los empleados que necesitan y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencia.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

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



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

“Lo que se evalúa mejora”



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Formato 6

Trifoliar parte interna para concientizar al personal sobre el sistema de evaluación de desempeño

¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?

Medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización, sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación como el que proporciona esta técnica, el departamento de Recursos Humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen, asimismo puede evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación y tomar decisiones sobre promociones internas, compensaciones.

Beneficios para el colaborador

- Conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa valora más en los trabajadores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Conocer las medidas correctivas del jefe con el fin de mejorar su desempeño.
- Permite la autoevaluación y autocritica para su autodesarrollo y autocontrol.

¿QUÉ SE EVALÚA?

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



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

3.4.2.2 Divulgación

La mejor manera de divulgar, es por medio de una reunión general, para evitar duplicidad de información.

Es de vital importancia programar y llevar a cabo una reunión con todo el personal, antes de realizar la evaluación de desempeño, donde se exponga todo lo relacionado a la ejecución y retroalimentación de los resultados, así mismo,

resolver inquietudes y dudas respecto al sistema de evaluación, para que los colaboradores se interesen en ser evaluados.

Formato 7 Plan de acción Proceso de divulgación

Empresa: Empresa comercial de productos para la construcción			Fecha:	Enero 2015	
Nombre del Plan: Divulgación de sistema de evaluación de desempeño					
Participantes: Todo el personal de la empresa					
Objetivos: 1 Crear una mejor percepción del sistema de evaluación de desempeño 2 Dar a conocer el proceso y el método de ejecución de la evaluación de desempeño 3 Lograr una cultura de evaluación de desempeño					
No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Observaciones
			Inicio	Final	
1	Convocar a todo el personal de la empresa a una reunión general día sábado 10 de enero de 2015	Jefe de Recursos Humanos	02 de enero 2015	02 de enero de 2015	<input checked="" type="checkbox"/> Colocar la información en cartelera <input checked="" type="checkbox"/> Enviar un correo a todo el personal <input checked="" type="checkbox"/> Pedir a jefes que informen al personal a su cargo que no cuente con correo electrónico
2	Hacer una presentación en power point que contenga todo la información y el proceso del sistema de evaluación	Jefe de Recursos Humanos	05 de enero 2015	05 de enero 2015	Contenido: Qué es evaluación de desempeño? Beneficios de evaluación laboral Proceso general Formatos de evaluación
3	Preparación de salón de reuniones	Jefe de Recursos Humanos	09 de enero	09 de enero	Preparar salón, revisar cañonera y bocinas
4	Bienvenida a Reunión	Gerente General	10 de enero 8.00 am	10 de enero 8.15 a.m.	Agradecimiento por asistencia y bienvenida a reunión general
5	Exposición de la información del sistema de evaluación del desempeño	Jefe de Recursos Humanos	10 de enero 8.15 a.m	10 de enero 8.45 a.m.	Video motivacional y presentación de powerpoint
6	Escuchar dudas, comentarios o sugerencias de los colaboradores		10 de enero 8.45	10 de enero 9.15	Permitir a los presentes que expongan sus dudas y/o sugerencias
7	Conclusión de reunión	Jefe de Recursos Humanos	10 de enero 9.15	10 de enero 9.20	Brindar trifoliales diseñados en proceso de concientización
8	Refacción	Jefe de Recursos Humanos	10 de enero 9.20	10 de enero 9.35	
Costo estimado de implementación: El costo se detalla más adelante					

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

3.4.2.3 Capacitación

En este aspecto se deberá explicar varios puntos, a los evaluadores, tales como: el procedimiento del sistema de evaluación, la mecánica de la aplicación, los posibles errores o fuentes de distorsión y las posibles dudas que pueden surgir al momento de aplicar la prueba.

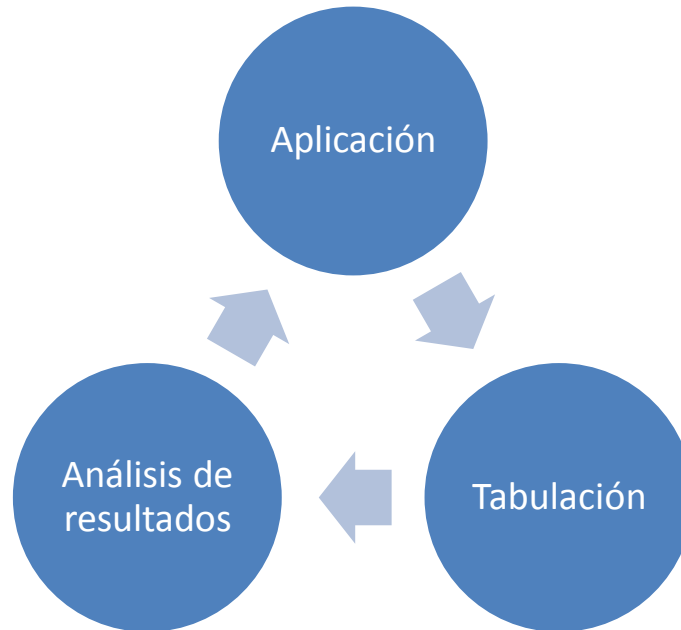
A continuación se presenta los pasos a seguir para realizar la capacitación a evaluadores:

1. Explicar el propósito de la evaluación de desempeño y la relación que existe con los objetivos de la empresa
2. Explicar el proceso de la evaluación de desempeño por medio del método de escalas gráficas
3. Realizar una demostración de cómo deben de llenar el formato de evaluación
4. Indicar la importancia de la retroalimentación en la evaluación de desempeño
5. Describir todas las actividades que realizará Recursos Humanos después de realizar la evaluación, tales como: tabulación y análisis de resultados.
6. Por último, se debe motivar a los evaluadores a realizar preguntas y exponer dudas que tengan al respecto del sistema de evaluación de desempeño.

3.4.3 Fase de ejecución

La fase de ejecución es en la cual se pone en práctica el sistema planificado. Con el objetivo de evaluar el desempeño de los colaboradores de la manera más eficiente, se desarrollan tres procesos dentro de la fase de ejecución, los cuales son: la aplicación de la evaluación de desempeño, la tabulación de los datos y el análisis de los resultados. Cada uno es ampliado más adelante.

Gráfica 19
Fase de Ejecución



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014 Basado en: Ana R. Pacios Lozano, Gestión de recursos humanos

3.4.3.1 Aplicación de la evaluación de desempeño

Basado en los factores de evaluación y los grados establecidos en la fase de planificación, se procede a aplicar el formato de evaluación del desempeño según corresponda, ya sea para Gerentes o Jefes o para subordinados. Se debe proporcionar al evaluador un formato por cada empleado a su cargo.

Cada criterio se encuentra compuesto por cuatro frases, de tal forma, que el evaluador solo tiene la posibilidad de elegir una en la que más defina el desempeño del empleado evaluado, el cual debe de ser evaluado de manera objetiva, para ello debe de existir una supervisión continua y adecuada a las labores que realiza el personal a su cargo.

Para que la aplicación de la evaluación alcance los resultados esperados, es necesario que todos los colaboradores conozcan las funciones de trabajo, por tanto, se necesitan descriptores de puestos actualizados, que muestren las tareas y responsabilidades de manera formal y clara. Recursos humanos será el responsable de colocar la nota final, mediante la suma de cada punto según factor elegido.

3.4.3.2 Tabulación de los datos

Después de que los evaluadores entreguen a recursos humanos las evaluaciones del personal, se debe proceder con la tabulación de las calificaciones asignadas a cada factor según el rendimiento del colaborador.


Para poder realizar una comparación entre los resultados obtenidos, se presenta un formato de tabulación, el cual puede realizarse en Microsoft Excel, sin ninguna dificultad ya que es muy práctico, siguiendo las instrucciones de llenado.

Instrucciones para elaborar el formato de tabulación de datos:

- ✓ Recabar todas las evaluaciones de los colaboradores y jefes
- ✓ Abrir el formato en Microsoft Excel
- ✓ Colocar en el formato el nombre del área o departamento al cual pertenecen las evaluaciones
- ✓ Colocar el nombre del gerente o jefe del área
- ✓ Colocar fecha de elaboración de la tabulación
- ✓ Debajo de la casilla "nombre del colaborador", se encuentran diez espacios (se colocan diez ya que nueve es el máximo de colaboradores en un departamento de la empresa) donde debe colocar cada uno de los nombres de los integrantes del área o departamento del que se está tabulando los resultados

- ✓ En la parte izquierda del formato están identificados cada uno de los factores que se evalúan, por lo que se debe colocar en los cuadros siguientes la puntuación obtenida por colaborador en cada aspecto
- ✓ Ya colocados todos los punteos en los factores, automáticamente se suman las columnas dando el total de cada evaluación
- ✓ Verificar que el total de las columnas sea el mismo de las evaluaciones físicas para corroborar que los datos estén ingresados correctamente
- ✓ La última columna, la cual corresponde al promedio del punteo de los factores, el mismo se calcula automáticamente con la siguiente fórmula: suma de los punteos de cada fila dividido el total de los colaboradores del departamento.

Formato 8 Formato de tabulación de datos Gerentes y Jefes


	Formato de tabulación de datos Gerentes y Jefes	Formato de tabulación No.1 uso exclusivo de recursos humanos
---	--	--

Área: Gerentes y Jefes en general
Jefe inmediato: Gerente General **FECHA:** 10 de marzo de 2015

No.	DESCRIPCION	Nombre del colaborador										Promedio
		Kevin Yatezueta	Marco Cu	Lorena Camez	Karla Araujo	Vilma de León	Porfirio Yani	Rosa Santiso	Marco Carabajal	Guillermo Saenz		
1	Calidad	5	2	2	4	5	2	4	2	5		3
2	Conocimiento del puesto	2	5	1	5	4	4	4	2	5		4
3	Planificación	4	5	4	2	4	4	5	2	5		4
4	Desarrollo	5	5	1	4	5	4	2	4	4		4
5	Liderazgo	2	4	2	4	4	4	2	4	4		3
6	Cumplimiento de objetivos	4	4	4	5	4	4	5	4	5		4
7	Iniciativa	5	5	2	5	4	4	5	5	4		4
8	Creatividad	5	5	1	4	5	4	5	5	2		4
9	Responsabilidad	1	2	2	5	5	4	4	4	5		4
10	Actitud	2	5	2	5	5	5	4	4	5		4
Total		35	42	21	43	45	39	40	36	44	0	38

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Formato 9 Formato de tabulación de datos por área (general)

	Formato de tabulación de datos por área	Formato de tabulación No.2 uso exclusivo de recursos humanos
---	--	---

Área: Recursos Humanos
Jefe inmediato: Marco Antonio Carbajal **FECHA:** 10 de marzo de 2015

No.	DESCRIPCION	Nombre del colaborador										Promedio
		Julian Jaz	Carmen González	Indalecio García	Blanca Diaz	Cristián Amado						
1	Calidad	4	2	4	2	4						3
2	Cantidad de trabajo	4	4	4	1	4						3
3	Conocimiento del puesto	5	5	4	4	4						4
4	Iniciativa	5	5	5	2	5						4
5	Creatividad	2	5	2	1	2						2
6	Relaciones con los compañeros	5	5	5	4	5						5
7	Relación con jefe inmediato	5	5	5	2	5						4
8	Responsabilidad	4	5	5	2	4						4
9	Puntualidad	4	5	5	1	2						3
10	Actitud	2	4	4	2	5						3
Total		40	45	43	21	40	0	0	0	0	0	38

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

3.4.3.3 Análisis de resultados

Con la tabulación de datos, el departamento de recursos humanos ya está en condiciones para tomar decisiones relacionadas al personal y para la retroalimentación de las actividades propias del departamento.

Aplicar análisis de resultados es importante para conocer de manera individual y global, el desempeño clasificando a los colaboradores que requieran más apoyo y quienes merecen un reconocimiento, en función de los resultados obtenidos. Para poder determinar los niveles de mejor y peor desempeño del cargo, se tienen que basar en la siguiente escala:

Cuadro 4
Criterios para el análisis de resultados

El colaborador ha tenido un:	Punteo:	Recomendaciones a colaboradores
Excelente desempeño del cargo	De 45 a 50 puntos	Se recomienda continuar con el ritmo de trabajo, porque usted desempeña eficientemente su labor
Buen desempeño del cargo	31 a 44 puntos	Se recomienda que siga esforzándose para mantener su nivel de desempeño en el cargo asignado
Debe mejorar desempeño del cargo	21 a 30 puntos	Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas.
Ineficiente desempeño del cargo	1 a 20 puntos	Se recomienda que trate de reorganizar su labor, porque ésta no cumple con las exigencias de la empresa.

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Para conocer de una manera individual y poder interpretar correctamente los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, se presenta una hoja de

Excel, donde se muestran los factores evaluados, el punteo obtenido, una gráfica de los datos y cómo ha sido el desempeño del colaborador según la evaluación. La hoja en Excel automáticamente genera los resultados tabulados en el Formato de tabulación de datos por área (Formato 9), cada color representa un grado de calificación.

Formato 10 Hoja de resultados de Evaluación de Desempeño

Hoja de resultados de Evaluación de Desempeño																							
Evaluado: _____	Puesto: _____																						
Evaluador: _____																							
Fecha: _____																							
A continuación se muestran los resultados obtenidos por medio de la evaluación de desempeño efectuada																							
Clasificación Óptimo Bueno Debe mejorar Desempeño insatisfactorio	Punteo <table style="margin: auto;"> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow;"></td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: orange;"></td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: red;"></td><td style="text-align: center;">1</td></tr> </table>		5		4		2		1														
	5																						
	4																						
	2																						
	1																						
Resultados por factores																							
<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad ● Conocimiento del puesto ● Planificación ● Desarrollo ● Liderazgo ● Cumplimiento de objetivos ● Iniciativa ● Creatividad ● Responsabilidades ● Actitud 	<table style="margin: auto;"> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow;"></td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: orange;"></td><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow;"></td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow;"></td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: yellow;"></td><td style="text-align: center;">4</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></td><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></td><td style="text-align: center;">5</td></tr> </table> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> Total 43 </div>		4		5		2		4		4		5		5		4		5		5		
	4																						
	5																						
	2																						
	4																						
	4																						
	5																						
	5																						
	4																						
	5																						
	5																						
Gráfica de Resultados																							
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Calidad</th> <th>Conocimiento del puesto</th> <th>Planificación</th> <th>Desarrollo</th> <th>Liderazgo</th> <th>Cumplimiento de objetivos</th> <th>Iniciativa</th> <th>Creatividad</th> <th>Responsabilidades</th> <th>Actitud</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Series1</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>2</td> <td>4</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>		Calidad	Conocimiento del puesto	Planificación	Desarrollo	Liderazgo	Cumplimiento de objetivos	Iniciativa	Creatividad	Responsabilidades	Actitud	Series1	4	5	2	4	4	5	5	4	5	5
	Calidad	Conocimiento del puesto	Planificación	Desarrollo	Liderazgo	Cumplimiento de objetivos	Iniciativa	Creatividad	Responsabilidades	Actitud													
Series1	4	5	2	4	4	5	5	4	5	5													
Según los datos obtenidos se establece que el desempeño del colaborador es:																							
Bueno																							

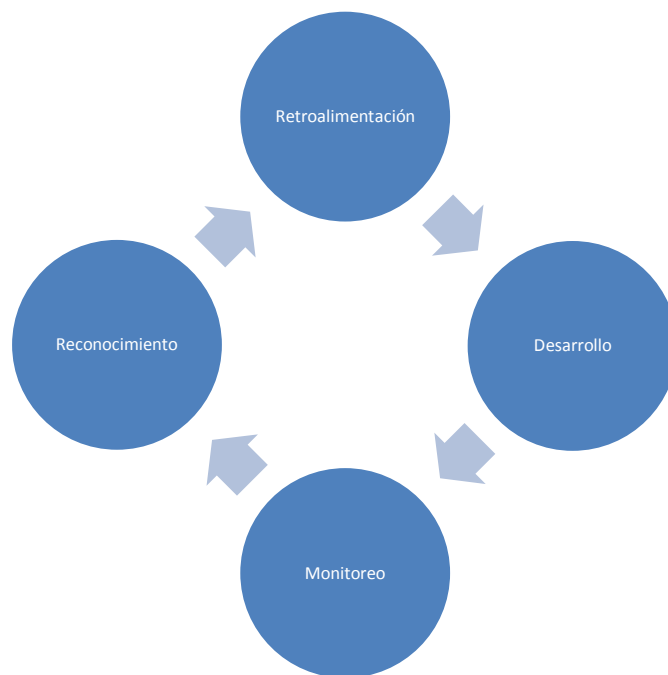
Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

3.4.4 Fase de monitoreo

Esta es la última fase del sistema de evaluación de desempeño, es la más importante de las cuatro, ya que si no se le da seguimiento a los resultados de la evaluación, no existirá un cambio positivo dentro de la organización.

Esta fase está integrada por cuatro procesos: la retroalimentación, el desarrollo, monitoreo y el reconocimiento a los colaboradores destacados.

Gráfica 20
Fase de Monitoreo



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014 Basado en: Ana R. Pacios Lozano, Gestión de recursos humanos

3.4.4.1 Retroalimentación

Cuando se obtenga el análisis de las evaluaciones, cada evaluador deberá realizar una entrevista con el colaborador evaluado para dar a conocer el resultado de la evaluación del desempeño, el objetivo de la retroalimentación es elevar el nivel de rendimiento actual no la crítica de los resultados obtenidos.

El evaluador debe analizar con el evaluado las fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y sugerencias para mejorar el desempeño, teniendo en cuenta que es de suma importancia una comunicación clara y fluida, dejar que el colaborador exprese cuál podría ser la causa que afecta el rendimiento.

Para lograr que la entrevista de retroalimentación sea efectiva, se sugiere lo siguiente:

- Retroalimente primero los resultados positivos y posteriormente los aspectos a mejorar
- Exprese su retroalimentación en términos de conducta vista y no de crítica
- Sea muy específico con relación al comportamiento que haya causado los efectos no deseables y sugiera conductas o estrategias que conduzcan a los resultados esperados.
- Definan juntos objetivos y propósitos para mejorar los factores de baja calificación, y determinen un tiempo para su cumplimiento.
- Evite asumir un papel de juez, establezca un diálogo franco y abierto, evitando juicios personales, para minimizar el riesgo de sentimientos negativos y empeorar la relación jefe-colaborador.

La organización también debe de realizar una retroalimentación del sistema en general, se debe verificar si se alcanzaron los objetivos que persigue el proceso, si el sistema se llevó a cabo según lo planificado y si cada una de las actividades que se realizaron ayudó a realizar un proceso de evaluación efectivo.

3.4.4.2 Desarrollo

Al finalizar la entrevista de retroalimentación y tener claras las áreas de refuerzo, es necesario que tanto el evaluador como el evaluado estén de acuerdo que hay que tomar acciones para mejorar. Los planes de mejora son dirigidos específicamente a los colaboradores, que presenten un desempeño por debajo del estándar requerido. Tomando de base las debilidades manifestadas en los resultados de evaluación, es importante establecer acciones correctivas que apoyen al colaborador a realizar de una manera eficiente sus funciones. Dichas acciones deberán ser plasmadas en el formato de plan de acción en hoja de Microsoft Excel, para darles seguimiento.

Formato 11 Formato para Plan de mejora

	Formato de Plan de Acción	Formato No.9 Uso exclusivo de evaluadores
--	----------------------------------	--

Nombre _____ **FECHA** _____
Puesto: _____

a) Resultados de la evaluación del desempeño

No.	DESCRIPCION	Fortaleza	Debilidad
1	Calidad		
2	Cantidad de trabajo		
3	Conocimiento del puesto		
4	Iniciativa		
5	Creatividad		

No.	DESCRIPCION	Fortaleza	Debilidad
6	Relaciones con los compañeros		
7	Relación con jefe inmediato		
8	Responsabilidades		
9	Puntualidad		
10	Actitud		

Fortaleza: Cuando el colaborador obtenga una nota de 31 a 50 puntos

Debilidad: Cuando el colaborador obtenga una nota de 0 a 30 puntos

b) Plan de acción: Se detallan los aspectos negativos de la evaluación y la aplicación de acciones para reducir las debilidades del colaborador

Áreas de oportunidad	Justificación	Acción	Seguimiento	Responsable

Observaciones: _____

Firma Jefe inmediato

Firma Colaborador

vo. bo. _____
Firma Recursos Humanos

Firma Gerencia General

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Pasos para elaborar plan de acción:

- ✓ Abrir en el formato de plan de acción en Microsoft Excel
- ✓ Colocar nombre y puesto del colaborador
- ✓ Colocar fecha de elaboración de plan de acción
- ✓ En la parte “a” del formato, se encuentran escritos los factores evaluados, cada uno cuenta con dos columnas una de fortaleza y otra de debilidad
- ✓ Si el colaborador obtuvo una calificación de 4 y 5 puntos (bueno y óptimo) se coloreará el cuadro de color verde, que significa que el factor es una fortaleza del empleado
- ✓ Si el colaborador obtuvo una calificación de 1 y 2 puntos (debe mejorar e insatisfactorio), se coloreará el cuadro de color rojo, que significa que el empleado tiene debilidad o no posee ese factor
- ✓ En la segunda parte del plan de acción, también llamada parte “b”, en cada columna como sigue se describirá: los puntos débiles, el por qué se debe tomar una acción, cuál será la acción a tomar, qué seguimiento se le dará y quién será el responsable.
- ✓ En la última parte del plan, se da un espacio para colocar observaciones, en este espacio se coloca, si se dará una llamada de atención por escrito y que se recomendación se da al colaborador dependiendo su calificación en la evaluación de desempeño
- ✓ Firma de evaluado y jefe inmediato, así como el visto bueno de Recursos humanos y Gerencia General

El colaborador debe firmar el formato en el que se compromete a desarrollar de mejor forma sus funciones, y llevar a cabo con cabalidad las acciones que le permitirán un desarrollo personal y profesional.

A continuación se presenta un ejemplo de un plan de acción, de un colaborador que obtuvo una nota en la evaluación de desempeño, la cual indica que debe mejorar la manera en la que realiza sus funciones.

Ejemplo Plan de Acción

	Formato de Plan de Acción	Formato No.9 Uso exclusivo de evaluadores
---	----------------------------------	--

Nombre Blanca Estela Diaz Piedrasanta
Puesto: Recepcionista **FECHA** 15 de marzo de 2015

a) Resultados de la evaluación del desempeño

No.	DESCRIPCION	Fortaleza	Debilidad
1	Calidad		
2	Cantidad de trabajo		
3	Conocimiento del puesto		
4	Iniciativa		
5	Creatividad		

No.	DESCRIPCION	Fortaleza	Debilidad
6	Relaciones con los compañeros		
7	Relación con jefe inmediato		
8	Responsabilidades		
9	Puntualidad		
10	Actitud		

Fortaleza: Cuando el colaborador obtenga una nota de 31 a 50 puntos


Debilidad: Cuando el colaborador obtenga una nota de 0 a 30 puntos

b) Plan de acción: Se detallan los aspectos negativos de la evaluación y la aplicación de acciones para reducir las debilidades del colaborador


Áreas de oportunidad	Justificación	Acción	Seguimiento	Responsable
Calidad, cantidad y creatividad	Baja calificación en la realización de su desempeño	Asistir al curso "Conteste bien el teléfono" y capacitación "Recepcionista, primera impresión de una empresa"	Verificar mejoras en actitud y calidad de trabajo	Jefe Inmediato / Recursos Humanos
Relación con Jefe inmediato	No tiene buena relación con jefe inmediato, ya que no escucha sugerencias	Se realizará una reunión de 10 minutos cada semana para mejorar la comunicación y la relación con jefe inmediato	Observar comportamiento e iniciativa de cambios para mejorar el puesto	Jefe Inmediato / Recursos Humanos

Observaciones: Por ser primera evaluación del desempeño se hace un plan de mejora y llamada de atención por escrito.
Se recomienda que trate de esforzarse más por mejorar su desempeño en la ejecución de sus tareas
Si reincide la baja calificación se tomará medidas más drásticas


 Firma Jefe inmediato


 Firma Colaborador

vo. bo. 
 Firma Recursos Humanos


 Firma Gerencia General

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

3.4.4.3 Monitoreo

En esta fase es responsabilidad de recursos humanos, están contenidos los detalles finales del sistema de evaluación de desempeño, en donde se verifica el cumplimiento del plan de mejora elaborado en el proceso de desarrollo en el tiempo establecido. Además, de monitorear el funcionamiento y cumplimiento de las expectativas del mismo, de lo contrario tomar medidas pertinentes enfocadas al logro de los objetivos trazados.

Brindar seguimiento, es guiar constantemente al colaborador, para evitar el incumplimiento o desviación a lo propuesto en el plan de mejora, por lo anterior, recursos humanos debe realizar un informe en el que contenga el progreso obtenido en las debilidades observadas, si se ha cumplido con los planes de acción o si es necesario evaluarlos y replantear las acciones sugeridas, esto con el fin de lograr resultados satisfactorios en el tiempo estimado.

Así como también, poder informar a Gerencia General con datos cualitativos y cuantitativos, el logro de los objetivos después de realizar la evaluación de desempeño y de cada plan de acción.

Por lo anterior, se propone un formato en Excel para poder presentar al concluir los planes de acción y realizar la evaluación por segunda vez consecutivamente, en donde recursos humanos por medio de unas preguntas, puede demostrar la eficiencia o debilidades encontradas al poner en práctica el sistema de evaluación de desempeño.

Formato 12

Informe de auditoría de Sistema de Evaluación de desempeño

Informe de Auditoria de Sistema de evaluación de desempeño		Página 1 de 2																																												
Número de informe: _____ Fecha de elaboración: _____ Total Empleados evaluados: _____																																														
A continuación se presenta un informe de la auditoria realizada, para verificar la eficiencia del sistema de evaluación de desempeño, considerando tanto los aspectos logrados como los no alcanzados																																														
Parte I Resultados Generales																																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">No.</th> <th style="width: 45%;">DESCRIPCION</th> <th style="width: 20%;">Promedio 1a. Evaluación</th> <th style="width: 30%;">Promedio 2a. Evaluación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Calidad</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Cantidad de trabajo</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Conocimiento del puesto</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Iniciativa</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Creatividad</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Relaciones con los</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td>Relación con jefe inmediato</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td>Responsabilidad</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9</td><td>Puntualidad</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td>Actitud</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			No.	DESCRIPCION	Promedio 1a. Evaluación	Promedio 2a. Evaluación	1	Calidad			2	Cantidad de trabajo			3	Conocimiento del puesto			4	Iniciativa			5	Creatividad			6	Relaciones con los			7	Relación con jefe inmediato			8	Responsabilidad			9	Puntualidad			10	Actitud		
No.	DESCRIPCION	Promedio 1a. Evaluación	Promedio 2a. Evaluación																																											
1	Calidad																																													
2	Cantidad de trabajo																																													
3	Conocimiento del puesto																																													
4	Iniciativa																																													
5	Creatividad																																													
6	Relaciones con los																																													
7	Relación con jefe inmediato																																													
8	Responsabilidad																																													
9	Puntualidad																																													
10	Actitud																																													
Parte 2 Auditoría de sistema																																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 40%;">Óptimo</td> <td>80% o más</td> </tr> <tr> <td>Bueno</td> <td>60% - 79%</td> </tr> <tr> <td>Necesita Mejorar</td> <td>40% a 59%</td> </tr> </tbody> </table>			Óptimo	80% o más	Bueno	60% - 79%	Necesita Mejorar	40% a 59%																																						
Óptimo	80% o más																																													
Bueno	60% - 79%																																													
Necesita Mejorar	40% a 59%																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">Aspectos</th> <th style="width: 20%;">Nivel de logro</th> <th style="width: 30%;">Observaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>¿Se lograron los objetivos planteados</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿En qué porcentaje se disminuyó los errores cometidos por el personal?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Qué porcentaje de empleados fue evaluado?</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>¿Se cumplieron en su totalidad los planes de mejora?</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Aspectos	Nivel de logro	Observaciones	¿Se lograron los objetivos planteados			¿En qué porcentaje se disminuyó los errores cometidos por el personal?			¿Qué porcentaje de empleados fue evaluado?			¿Se cumplieron en su totalidad los planes de mejora?																															
Aspectos	Nivel de logro	Observaciones																																												
¿Se lograron los objetivos planteados																																														
¿En qué porcentaje se disminuyó los errores cometidos por el personal?																																														
¿Qué porcentaje de empleados fue evaluado?																																														
¿Se cumplieron en su totalidad los planes de mejora?																																														

Informe de Auditoria de Sistema de evaluación de desempeño	Página 1 de 2
Parte 3 Informe final <p style="text-align: center;">¿Qué cambios positivos se han observado desde la implementación del sistema?</p>	
<p style="text-align: center;">¿Qué factores de evaluación no han mejorado en general? ¿Por qué?</p>	
<p style="text-align: center;">¿Cuál ha sido la relación costo--beneficio para la empresa?</p>	
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">Firma de responsable</p>	

Elaboración propia, agosto 2014

3.4.4.4 Reconocimientos

El sistema de evaluación será eficiente si se reconoce oportunamente el desempeño alcanzado por cada trabajador. Los reconocimientos que se proponen son formas eficientes no económicas de recompensar a una persona para generar satisfacción y motivación, con el fin de que continúen con un excelente desempeño y emprendan esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Los reconocimientos deben de realizarse con todo el personal mediante una reunión general donde se presenten los resultados positivos de la evaluación, es una forma de aumentar el autoestima del colaborador e incentivarlo a seguir dando lo mejor de sí y que mejor manera de reconocerlo que mediante un diploma.

Es importante que los colaboradores conozcan cual será el reconocimiento desde el inicio de la implementación y que el mismo será dado únicamente a los colaboradores que obtengan una puntuación de 31 a 50 puntos.

A continuación se propone los reconocimientos y acciones a tomar, dependiendo resultados de la evaluación del desempeño, así como el diploma de reconocimiento a los colaboradores destacados:

Cuadro 5
Reconocimientos y acciones

El colaborador ha tenido un:	Punteo:	Reconocimiento / acciones
Excelente desempeño del cargo	De 45 a 50 puntos	Diploma de reconocimiento y Compensación sobre el 10% de su sueldo
Buen desempeño del cargo	31 a 44 puntos	Diploma de reconocimiento
Debe mejorar su desempeño del cargo	21 a 30 puntos	Plan de mejora en áreas de refuerzo
Desempeño insatisfactorio del cargo	1 a 20 puntos	Llamada de atención escrita y plan de mejora en áreas de refuerzo

Fuente: elaboración propia, agosto 2014

Formato 13

Diploma de reconocimiento por desempeño

Logo de la empresa

NOMBRE DE LA EMPRESA

RECONOCE EL ESFUERZO DESTACADO DE

Karla Suceely Araujo Moscoso

POR SU SOBRESALIENTE DESEMPEÑO MOSTRADO EN SUS LABORES, DURANTE EL PERÍODO DE ENERO A MARZO. CONSIDERADO UN COLABORADOR EJEMPLAR PARA LA ORGANIZACIÓN


Gerente General


Recursos Humanos

GUATEMALA, 30 DE MARZO DE 2015



Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Formato 14
Modelo de carta de llamada de atención



Señora
Blanca Estela Díaz Piedrasanta
Presente

Estimada Blanca:

Como es de su conocimiento el día jueves 05 de marzo del presente año, se llevó a cabo la primera evaluación del desempeño al total de nuestros colaboradores, como parte del proceso del sistema, luego de analizar el resultado de su evaluación, se determinó numéricamente el rendimiento de su desempeño.

Según los datos obtenidos, ha presentado un desempeño regular en las funciones que se le han sido asignadas, su resultado está por debajo de lo esperado, por lo que deberá de mejorarlo para poder seguir siendo parte de este equipo, considerando la importancia que posee dentro de la empresa y la confianza en su capacidad, se propone realizar un plan de acción de mejora.

Sin nada más que agregar, nos despedimos cordialmente.


Gerente General


Recursos Humanos



3.5 Presupuesto para la implementación del sistema de evaluación de desempeño

Es una estimación desde la perspectiva financiera, con el fin de tener una cantidad determinada del costo de implementación del sistema de evaluación del desempeño. Dentro del presupuesto se encuentra contenido los costos que están relacionados directamente con cada una de las fases que conforman el sistema.

Debido a que no se tiene actualmente un sistema de evaluación de desempeño, se incluyen costos que en un futuro, no será necesario utilizar, como la impresión de afiches y trifoliales. Así mismo, es necesario resaltar que no se incluyen costos de participación del personal, considerando que será parte de las obligaciones de los colaboradores de la organización, no sólo del área de recursos humanos, como un proceso que ayudará al logro de los objetivos de la empresa..

El costo estimado se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 6
Presupuesto del sistema de evaluación de desempeño propuesto en una Empresa comercial de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la Ciudad Capital

No.	Actividad	Monto (Quetzales)
1	Impresión de trifoliales y afiches	350.00
2	Impresión de formatos de evaluación (hojas, tinta, etc)	500.00
3	Impresión de formatos para plan de acción	250.00
4	Realización de planes de acción	3,000.00
5	Impresión de diplomas de reconocimiento	150.00
6	Refacción de reunión de reconocimientos	500.00
	Total	4,750.00

Fuente: Elaboración propia, agosto 2014

Conclusiones

1. La evaluación de desempeño permitirá medir, analizar y desarrollar tanto habilidades como conductas que de manera estratégica beneficiarán tanto a la organización como a los colaboradores. Siendo de esta manera un elemento esencial en la construcción de los objetivos generales de toda la estructura a través de las personas.
2. La implementación de una evaluación de desempeño dentro de la organización, se constituye como un instrumento que estimula en el empleado, en las diferentes áreas de la organización y en la empresa como un todo, el desempeño eficiente y eficaz de sus labores que permitirá competir ante el amplio mercado de la construcción.
3. Para que el proceso de evaluación de desempeño sea eficiente, la información obtenida se deberá tomar como fuente generadora de acciones de mejora y en consecuencia ésta debe contribuir de manera positiva en el desempeño de los trabajadores.
4. A través de una evaluación de desempeño de escalas gráficas, la empresa logrará desarrollar una cultura de evaluación en los colaboradores y así ir mejorando la manera en la que realizan sus funciones por medio de una retroalimentación.

Recomendaciones

1. Se sugiere la implementación, de manera adecuada, del sistema de evaluación propuesto, y seguir paso a paso el proceso, para evitar que la empresa siga siendo afectada por las deficiencias en las labores de los empleados, mejorando no sólo la satisfacción laboral de los mismos, si no el incumplimiento de los objetivos de organización.
2. Para que la práctica de evaluación de desempeño se convierta en un proceso satisfactorio, recursos humanos debe lograr la sensibilización de los empleados, poder explicar al personal las ventajas y beneficios de este aporte.
3. El sistema de evaluación de desempeño indica las áreas débiles o con potencial de desarrollo del personal, por lo tanto, los planes de mejora deben responder a las necesidades que se observan en los resultados, los cuales deben de tener el respectivo seguimiento mediante un monitoreo continuo.
4. La organización debe de dar seguimiento a la eficiencia de la evaluación y debe de ir realizando cambios al sistema acorde a las necesidades que surjan en un futuro. Así como también, verificar que se cumplan las evaluaciones en el tiempo estipulado y que las deficiencias encontradas disminuyan considerablemente.

Bibliografía

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier, Administración, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México D.F. 2007
2. Amaru Antonio Cesar. Fundamentos de la Administración. 1ra. Edición. Pearson Educación, México, D.F. 2009
3. Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* 5ta. Edición, Santa Cruz de Bogotá, Colombia, MC Graw-Hill, 2002
4. Dessler Gary. Administración de Recursos Humanos. 10mo. Primera Edición. México, D.F. Pearson Educación, 2,009
5. González Martín y Olivares, Socorro, Administración de Recursos Humanos, 1ª. Edición, México, D.F. Compañía Editorial Continental, S.A.de C.V. 2005.

ANEXOS

Anexo 1

Formato de evaluación del desempeño para gerencias y jefaturas

	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO JEFES / GERENTES	Formato de evaluación No. 1
---	--	-----------------------------

Uso exclusivo Recursos Humanos	PUNTEO	
--------------------------------	--------	--

NOMBRE DE COLABORADOR _____

PUESTO/ DEPTO. _____

FECHA _____

INSTRUCCIONES: Colocar la puntuación numérica en las casillas a la par de los Items de Evaluación, según haya sido el desempeño del colaborador; tomando en cuenta la siguiente clasificación.

Clasificación	Descripción	Punteo
Óptimo	Cuando el evaluado supere las expectativas que requiere su puesto de trabajo.	5
Bueno	Cuando el evaluado cumple únicamente con lo solicitado, no brinda más o da un valor agregado.	4
Debe mejorar	Cuando el evaluado muestra demasiadas debilidades para cumplir con lo esperado y afecta los resultados tanto de su puesto de trabajo como de otros.	2
Desempeño insatisfactorio	Cuando el evaluado muestra desinterés al trabajo realizado y desconocimiento total de las funciones del puesto	1

DESEMPEÑO GENERAL

Factores Funcionales

No.	DESCRIPCION	Óptimo (5)	Bueno (4)	Apenas aceptable (2)	Deficiente (1)	Punteo
1	Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Hace su trabajo con exactitud	Debe mejorar la calidad de su trabajo	Trabajo insatisfactorio, comete errores frecuentemente	
2	Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	Conoce perfectamente sus obligaciones	Conoce más de lo necesario	Conoce parte del trabajo	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo	
3	Planificación (Capacidad para prever y pronosticar necesidades, establecer metas, programar y organizar adecuadamente sus actividades).	Planifica adecuadamente de acuerdo a las necesidades	Casi siempre planifica con éxito	Rara vez pone en práctica el organizar y trazar metas	No tiene la capacidad para planificar adecuadamente las actividades	
4	Desarrollo (capacidad de identificar y analizar áreas de mejora de sus subordinados)	Constantemente busca el crecimiento de sus colaboradores	Buena capacidad para identificar áreas de mejora	Rara vez busca el desarrollo de su personal	No es sensible a las necesidades de su personal	
5	Liderazgo (capacidad de dirigir y motivar al personal)	Excelente capacidad para dirigir al personal a su cargo	Buena capacidad para dirigir	Dificultad para dar seguimiento y lograr los resultados	No tiene capacidad para dirigir al personal a su cargo	
6	Cumplimiento de objetivos (alcance de la eficiencia con el personal a su cargo)	Siempre cumple con los objetivos establecidos	Casi siempre cumple con los objetivos	Rara vez logra cumplir los objetivos	Nunca cumple con los objetivos establecidos	

Factores Actitudinales

No.	DESCRIPCION	Óptimo (5)	Bueno (4)	Apenas aceptable (2)	Deficiente (1)	Punteo
1	Iniciativa (Habilidad de un colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo)	Constantemente contribuye con sus ideas y sugerencias	Resuelve por si solo problemas que se le presentan	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su	Requiere instrucciones detalladas y guía frecuentemente	
2	Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas	
3	Responsabilidades (compromiso con las obligaciones)	Muy responsable, no requiere supervisión	requiere supervisión en casos especiales	Necesita frecuentemente supervisión	Requiere supervisión constante debido a errores continuos	
4	Actitud (Disposición del colaborar en diferentes ocasiones)	Se esfuerza por elevar el prestigio de la empresa	Entusiasta, se preocupa por la empresa	Indiferencia. Tiene una actitud negativa frecuentemente	Descontento total. Infiere negativamente en toda la empresa	

Firma del evaluado

Firma del evaluador

Anexo 2

Formato de evaluación del desempeño general

	EVALUACION DEL DESEMPEÑO GENERAL	Formato de evaluación No. 2
---	---	-----------------------------

Usos exclusivos Recursos Humanos	PUNTEO
----------------------------------	--------

NOMBRE DE COLABORADOR _____

PUESTO _____

FECHA _____

INSTRUCCIONES: Colocar la puntuación numérica en las casillas a la par de los Items de Evaluación, según haya sido el desempeño del colaborador; tomando en cuenta la siguiente clasificación.

Clasificación	Descripción	Punteo
Óptimo	Cuando el evaluado supere las expectativas que requiere su puesto de trabajo.	5
Bueno	Cuando el evaluado cumple únicamente con lo solicitado, no brinda más o da un valor agregado.	4
Debe mejorar	Cuando el evaluado muestra demasiadas debilidades para cumplir con lo esperado y afecta los resultados tanto de su puesto de trabajo como de otros.	2
Desempeño insatisfactorio	Cuando el evaluado muestra desinterés al trabajo realizado y desconocimiento total de las funciones del puesto	1

DESEMPEÑO GENERAL

Factores Funcionales

No.	DESCRIPCION	Óptimo (5)	Bueno (4)	Apenas aceptable (2)	Deficiente (1)	Punteo
1	Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Hace su trabajo con exactitud	Debe mejorar la calidad de su trabajo	Trabajo insatisfactorio, comete errores frecuentemente	
2	Cantidad de trabajo (cumplimiento de los objetivos del trabajo)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	A veces por debajo de lo esperado	Siempre debajo de lo esperado	
3	Conocimiento del puesto (experiencia en el trabajo)	Conoce perfectamente sus obligaciones	Conoce más de lo necesario	Conoce parte del trabajo	No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo	

Factores Actitudinales

No.	DESCRIPCION	Óptimo (5)	Bueno (4)	Apenas aceptable (2)	Deficiente (1)	Punteo
1	Iniciativa (Habilidad de un colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo)	Constantemente contribuye con sus ideas y sugerencias	Resuelve por sí solo problemas que se le presentan	Tiene acciones lentas, con frecuencia hay que guiarle en su trabajo	Requiere instrucciones detalladas y guía frecuentemente	
2	Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Para vez presenta ideas	Nunca presenta ideas	
3	Relaciones con los compañeros (trabajo en equipo)	Se integra fácilmente a cualquier equipo de trabajo	Se integra plenamente en diferentes áreas	Le cuesta integrarse en cualquier grupo	No posee condiciones para trabajar en equipo	
4	Relación con jefe inmediato	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora poco	No colabora ni acepta indicaciones	
5	Responsabilidad (compromiso con las obligaciones)	Muy responsable, no requiere supervisión	requiere supervisión en casos especiales	Necesita frecuentemente supervisión	Requiere supervisión constante debido a errores continuos	
6	Puntualidad (cumplimiento con tiempos establecidos)	Puntual siempre	Generalmente puntual	Generalmente no cumple con los horarios	Muy impuntual	
7	Actitud (Disposición del colaborar en diferentes ocasiones)	Se esfuerza por elevar el prestigio de la empresa	Entusiasta, se preocupa por la empresa	Indiferencia. Tiene una actitud negativa frecuentemente	Descontento total. Infiere negativamente en toda la empresa	

Firma del evaluado

Firma del evaluador

Anexo 3 Formato de Plan de Mejora

	Formato de Plan de Acción	Formato No.9 Uso exclusivo de evaluadores
---	----------------------------------	--

Nombre _____
Puesto: _____ **FECHA** _____

a) Resultados de la evaluación del desempeño

No.	DESCRIPCION	Fortaleza	Debilidad
1	Calidad		
2	Cantidad de trabajo		
3	Conocimiento del puesto		
4	Iniciativa		
5	Creatividad		

No.	DESCRIPCION	Fortaleza	Debilidad
6	Relaciones con los compañeros		
7	Relación con jefe inmediato		
8	Responsabilidades		
9	Puntualidad		
10	Actitud		

Fortaleza: Cuando el colaborador obtenga una nota de 31 a 50 puntos

Debilidad: Cuando el colaborador obtenga una nota de 0 a 30 puntos

b) Plan de acción: Se detallan los aspectos negativos de la evaluación y la aplicación de acciones para reducir las debilidades del colaborador

Áreas de oportunidad	Justificación	Acción	Seguimiento	Responsable

Observaciones: _____

Firma Jefe inmediato

Firma Colaborador

vo. bo. _____
Firma Recursos Humanos

Firma Gerencia General