

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



“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES Y COMPONENTES FUNCIONALES PARA EL RAMO AUTOMOTRIZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

VICTOR VICENTE WILLIAMS XITUMUL GONZÁLEZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, ABRIL DE 2015

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y
DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES Y COMPONENTES FUNCIONALES
PARA EL RAMO AUTOMOTRIZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**



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

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2014

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 Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas, según Inciso 6.4, Punto SEXTO del Acta 20-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 06 de Noviembre de 2012.

PROFESIONALES QUE PRACTICARÓN
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
SECRETARIA:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
EXAMINADORA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 17 de Junio de 2014.

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

Señor Decano:

En atención a la designación de este decanato por medio del DICTÁMEN ADMÓN-22-2014, de fecha treinta de mayo de dos mil catorce, procedí a asesorar al estudiante Victor Vicente Williams Xitumul González, en la elaboración del trabajo de tesis titulado **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES Y COMPONENTES FUNCIONALES PARA EL RAMO AUTOMOTRIZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**.

El presente trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la institución objeto de estudio. Por tal sentido, me satisface presentar el dictamen favorable a efecto que el estudiante Victor Vicente Williams Xitumul González, carnet 2007-12050 pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Administrador de Empresas
Colegiado No. 1,804



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTISEIS DE FEBRERO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 25 de noviembre de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 235-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de septiembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES Y COMPONENTES FUNCIONALES PARA EL RAMO AUTOMOTRIZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó el estudiante VICTOR VICENTE WILLIAMS XITUMUL GONZÁLEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
BECANO

Ingrid
PREVISAL



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A JEHOVÁ, DIOS

Por permitirme la vida, conocerle, hacer su voluntad y llenarme de innumerables bendiciones, como en esta ocasión, permitiéndome culminar mi carrera universitaria.

A MIS PADRES

Vicente Xitumul y Lucia González, por su apoyo, paciencia y valiosos consejos, han hecho de mi una mejor persona, sientan este triunfo como suyo también.

A MIS HERMANOS

Sindy, Mishel, Leonel, Mario, Sergio y Steven, han sido años grandiosos junto a ustedes, de muchas alegrías y algunas cuantas tristezas, gracias por todo su cariño y apoyo, sigan adelante y no dejen de luchar por sus sueños, los quiero mucho.

A MIS TÍOS Y PRIMAS

Por estar siempre al pendiente de mis avances, dándome ánimos para no abandonar el reto y continuar luchando hasta lograr el objetivo.

A MIS AMIGOS

Sandra, Sara, Emilin, María, Lourdes, Ofelia, Sergio, Edwin, Luis A. y Oscar,

gracias por su valiosa amistad, durante estos años de universidad su apoyo y compañía fue vital para superar muchos retos, mi respeto y aprecio para ustedes, colegas.

A mis amigos de “La Conta”, un agradecimiento especial a cada uno por su amistad y aprecio, son un equipo muy profesional y sé que seguirán demostrándolo día con día, mi aprecio para ustedes también.

**A MI AMIGA Y MADRINA
LICDA. FLOR GÓMEZ**

Por tu invaluable amistad, apoyo y consejos durante todo este tiempo, que Jehová Dios siga bendiciendo tus esfuerzos y metas, gracias por compartir conmigo este importante triunfo, mi aprecio sincero para ti.

**A LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Por dotarme de conocimientos, formación y experiencias que hoy me hacen un profesional integral en la disciplina de la administración.

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

Con mucho orgullo puedo decir que pertenezco a tus filas de profesionales excelentemente formados, ilustre casa de estudios.

ÍNDICE

Introducción	<i>i</i>
--------------	----------

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

Contenido	Página
1.1 Empresa	01
1.1.1 Empresa comercial	01
1.2 Administración	02
1.3 Proceso administrativo	02
1.3.1 Planeación	02
1.3.1.1 Elementos de planeación estratégica	03
A. Misión	03
A.1 Visión	03
A.2 Valores	04
B. Objetivos	04
C. Estrategias	04
D. Políticas	05
E. Presupuesto	05
1.3.1.2 Instrumentos de planeación	05
A. Plan de acción	05
1.3.2 Organización	06
1.3.2.1 Elementos de organización	06
A. Funciones	06
B. Jerarquía	06
C. Puesto	07
1.3.2.2 Estructura organizacional	07
1.3.2.3 Instrumentos de organización	07

Contenido	Página
A. Organigrama	08
B. Descripción de puestos	08
B.1 Análisis de puestos	08
1.3.3 Integración	09
1.3.3.1 Administración de recursos humanos	09
1.3.3.2 Procesos de la administración de recursos humanos	09
A. Proceso de organizar a las personas	11
1.3.3.3 Evaluación del desempeño	11
A. Objetivos de la evaluación del desempeño	12
B. Sistema de evaluación del desempeño	12
C. Proceso de evaluación del desempeño	13
C.1 Qué desempeño evaluar	13
C.2 Porqué evaluar el desempeño	14
C.3 Cómo evaluar el desempeño	15
C.4 Quién debe evaluar el desempeño	16
C.5 Periodicidad de la evaluación del desempeño	17
C.6 Instrumentos a utilizarse en la evaluación del desempeño	17
C.7 Comunicación de resultados de la evaluación del desempeño	18
C.8 Aspectos de aplicación en la evaluación del desempeño	19
C.9 Auditoria administrativa del sistema	20
D. Métodos de evaluación del desempeño	20
D.1 Escalas gráficas	22
1.3.3.4 Retroalimentación del desempeño	24
A. La entrevista	24
A.1 Como ejecutar una entrevista de retroalimentación	25
A.2 Como manejar a un subordinado que está a la defensiva	26

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y
DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES Y COMPONENTES FUNCIONALES
PARA EL RAMO AUTOMOTRIZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Introducción	28
2.2 Metodología de la investigación	29
2.3 Instrumentos de la investigación	31
2.3.1 Boleta de encuesta	31
2.3.2 Guía de entrevista estructurada	32
2.4 Antecedentes de la empresa	32
2.4.1 Filosofía organizacional	33
2.4.1.1 Misión	33
A. Visión	34
B. Valores	34
2.4.2 Objetivos	36
2.4.3 Estrategias	36
2.4.4 Políticas	37
2.4.5 Presupuesto	37
2.4.6 Estructura organizacional	37
2.4.6.1 Organigrama	37
2.4.7 Funciones de las áreas de la estructura organizacional	39
2.4.7.1 Área de logística	39
2.4.7.2 Área de mercadeo	39
2.4.7.3 Área comercial	39

Contenido	Página
2.4.7.4 Área de negocios	40
2.4.7.5 Área de finanzas	40
2.4.7.6 Área de informática	40
2.4.7.7 Área de recursos humanos	41
2.4.8 Jerarquía	41
2.4.9 Puestos	41
2.4.9.1 Descripción de puestos	41
2.5 Resultados de la investigación	45
2.5.1 Entrevista a gerente de recursos humanos	45
2.5.2 Encuestas a gerentes y jefes de área	47
2.5.2.1 Errores cometidos comúnmente	49
2.5.2.2 Impacto financiero de errores cometidos	50
2.5.3 Encuestas a colaboradores en general	51
2.6 Análisis y discusión de resultados	64

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES Y COMPONENTES FUNCIONALES PARA EL RAMO AUTOMOTRIZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	66
3.2 Objetivos	67
3.2.1 General	67
3.2.2 Específicos	68
3.3 Sistema de evaluación del desempeño propuesto	68
3.3.1 Procedimiento de implementación del sistema	68

Contenido	Página
3.3.2 Método de evaluación del desempeño a utilizar	72
3.4 Política de aplicación del sistema de evaluación del desempeño en la organización	73
3.4.1 Temporalidad de la evaluación del desempeño	73
3.4.2 Encargado de la evaluación del desempeño	73
3.4.3 Instrumentos a utilizar en la evaluación del desempeño	74
3.4.4 Calificación y análisis de resultados de la evaluación del desempeño	74
3.4.5 Comunicación de resultados y retroalimentación al colaborador	75
3.5 Factores de evaluación	75
3.5.1 Factores de medición para gerentes y jefes de área	76
3.5.2 Factores de medición para colaboradores administrativos y operativos	78
3.5.3 Niveles de calificación a factores de evaluación	79
3.5.4 Ponderación de factores de evaluación	80
3.6 Diseño del instrumento a utilizar en la evaluación del desempeño	81
3.6.1 Formatos de formularios para evaluación del desempeño	82
3.7 Guía de aplicación y calificación de instrumentos para la evaluación del desempeño	90
3.7.1 Identificación del colaborador	90
3.7.2 Instrucciones para calificar factores	91
3.7.3 Calificación de factores	92
3.7.4 Determinación de la puntuación del desempeño del colaborador	93
3.7.5 Determinación del desempeño del colaborador	93
3.7.6 Retroalimentación al evaluado	94
3.7.7 Calificación del evaluado al sistema de evaluación actual	96
3.7.8 Datos del evaluador	97
3.8 Guía de comunicación de resultados y retroalimentación a colaboradores para la evaluación del desempeño	98

Contenido	Página
3.8.1 Entrevista individual de retroalimentación	98
3.8.2 Pasos a seguir en la entrevista individual de retroalimentación	98
3.8.3 Diseño de formulario para entrevista individual de retroalimentación	100
3.9 Medidas a tomar luego de entrevista de retroalimentación	102
3.9.1 Desempeño eficiente	102
3.9.2 Desempeño deficiente	102
3.10 Informe de presentación de resultados por área	102
3.10.1 Formato de control de documentación de evaluación del desempeño	104
3.11 Seguimientos, revisiones y mejoras al sistema de evaluación del desempeño	105
3.12 Ejecución del sistema de evaluación del desempeño	105
3.12.1 Proceso de sensibilización al personal de la organización	106
3.12.2 Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño	107
3.13 Auditoria del sistema de evaluación del desempeño	110
3.14 Presupuesto para implementación del sistema de evaluación del desempeño	110
3.15 Relación costo-beneficio de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	112
Conclusiones	113
Recomendaciones	114
Bibliografía	115
Anexos	117

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	10
2.	Organigrama funcional de la empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz	38
3.	Género de los encuestados	52
4.	Edad de los encuestados	53
5.	Escolaridad de los encuestados	54
6.	Conocimiento de objetivos organizacionales	55
7.	Conocimiento de la estructura organizacional	57
8.	Conocimiento de funciones y responsabilidades, autoridad y comunicación	58
9.	Actividades adicionales a las indicadas en el descriptor de puesto	59
10.	Realización de evaluación del desempeño a colaboradores	60
11.	Importancia de conocer el desempeño de los colaboradores	62
12.	Objetivos de medir el desempeño de los colaboradores	63
13.	Conceptos que el evaluador debe conocer y saber para la ejecución del proceso de evaluación del desempeño	71

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Plan de acción para implementación de evaluación del desempeño	108
2.	Presupuesto para implementación de evaluación del desempeño	111

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1.	Modelo de descripción de puesto	42
2.	Factores de calificación del desempeño para gerentes y jefes de área	77
3.	Factores de calificación del desempeño para colaboradores de las áreas administrativa y operativa	78
4.	Niveles de calificación para factores de evaluación de los colaboradores	79
5.	Ponderación para factores de evaluación de gerentes y jefes de área	80
6.	Ponderación para factores de evaluación de colaboradores de las áreas administrativa y operativa	81
7.	Formulario de evaluación del desempeño para gerentes y jefes de área	85
8.	Formulario de evaluación del desempeño para colaboradores de las áreas administrativa y operativa	86
9.	Rangos de calificación general de evaluación del desempeño	94
10.	Formulario de entrevista de resultados y retroalimentación de la evaluación del desempeño para colaboradores	100
11.	Control de documentación de evaluación del desempeño	104

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1.	Guía de entrevista a gerente de recursos humanos	118
2.	Boleta de encuesta para gerentes y jefes de área	119
3.	Boleta de encuesta para colaboradores administrativos y operativos	122

INTRODUCCIÓN

Constantemente las organizaciones tienen que competir fuertemente en el mercado para tener presencia y posicionarse en un segmento, esto porque con la globalización el número de oferentes ha aumentado, ofreciendo productos con altos estándares de calidad y a costos competitivos, lo cual ha llevado a las organizaciones a poner en marcha estrategias donde su propuesta ya no sean sólo los productos, sino también su recurso humano.

Sin duda, el talento humano dentro de las organizaciones ha tenido que ir evolucionando en aspectos como la creatividad e innovación, proponiendo nuevas ideas y ejecutándolas eficientemente, para así lograr cumplir con objetivos puntuales de la empresa y en el mediano y largo plazo con sus objetivos personales.

De ahí se desprende el hecho de que las organizaciones actualmente muestren alto interés en el desarrollo integral de sus colaboradores, puesto que con el conocimiento y experiencia que van adquiriendo a través del tiempo, se convertirán en los ejecutivos del mañana, de los cuales se espera dirijan exitosamente las operaciones de la empresa.

El presente trabajo de investigación se ha realizado en el sector privado, en una empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz, estructurándose con tres capítulos de la siguiente manera:

En el capítulo I, se incluye el marco teórico que forma la base de comprensión para el tema de investigación; en el capítulo II puede comprenderse de mejor manera la situación actual de la unidad objeto de estudio, sus antecedentes, estructura y aspectos más relevantes del diagnóstico realizado con relación a la

aplicación de la evaluación del desempeño y retroalimentación a los colaboradores.

En el capítulo III, se propone una metodología tradicional de fácil aplicación para apoyar la ejecución de la evaluación del desempeño en la organización: el método de escalas gráficas, elaborándose los formatos correspondientes para evaluar a gerentes y jefes de área, así como a colaboradores de las áreas administrativa y operativa en general. Se incluye el procedimiento de retroalimentación a los colaboradores posterior a la evaluación, utilizando como metodología una entrevista individual que busca alinear expectativas entre la organización y los empleados, así como generar compromiso para lograr un desempeño eficiente y contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales.

Finalmente se detallan las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado luego de finalizar la investigación, la bibliografía consultada que sirve de referencia, así como también el apartado de anexos que incluye los formatos utilizados para el levantado de información vital para el presente estudio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se describen los conceptos teóricos que sirven de base para la presente investigación:

1.1 Empresa

"Es la unidad económica - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común." (2:9)

Es una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón es satisfacer una necesidad existente en la sociedad. De acuerdo al tipo de actividad que emprenden las empresas pueden clasificarse en: comerciales, industriales o de servicios.

1.1.1 Empresa comercial

"Se entenderá por empresa comercial - mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios." (5:112)

Una empresa comercial es la que se dedica a la compra - venta de productos o al cambio de bienes o servicios, sin ningún proceso de transformación.

Las empresas comerciales realizan funciones importantes, porque son responsables directamente de las relaciones con los clientes y de la consecución de los objetivos de ventas, que son la fuente principal de ingresos de la organización.

1.2 Administración

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (14:4)

Es una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas, aprovechando los recursos tecnológicos, humanos y financieros para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es importante aplicar la administración con sus principios para tener control en las áreas de la organización generando sinergia positiva y garantizando la eficiencia con los medios y la eficacia con los fines.

1.3 Proceso administrativo

“Es el proceso que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.” (2:25)

El proceso administrativo está integrado por cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control, los cuales son acciones simultáneas e interrelacionadas que mantienen ocupados a los administradores en conseguir las metas deseadas.

1.3.1 Planeación

Primera etapa del proceso administrativo que implica “Planear y tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, estableciendo las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.” (2:38)

Supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos a través de fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la

organización, identificar y asignar los recursos que necesita la organización y decidir qué actividades son las necesarias para alcanzar y lograr las metas.

1.3.1.1 Elementos de planeación estratégica

La planeación estratégica busca preparar a las organizaciones para cambios y contingencias inesperadas, es por ello importante considerar su entorno interno, del cual se mencionan sus elementos a continuación:

A. Misión

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño.” (2:76)

La misión es la razón de ser de la empresa, es el motivo por el cual existe dentro del mercado y es la que guiará la consecución de los objetivos a largo plazo.

A.1 Visión

“Es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.” (2:77)

Esta es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, expresa las aspiraciones de la organización e invoca a los sentimientos y la razón de sus integrantes buscando hacerlos sentir identificados y así garantizar su cumplimiento.

A.2 Valores

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios sociales aceptados para la interacción, que supone en su seguimiento una alta calidad de vida.” (2:46)

Son principios que rigen la conducta de los empleados de una organización, sirven de guía en la empresa debido a que regulan el comportamiento y el carácter personal de los colaboradores.

B. Objetivos

“Son resultados específicos que los directivos han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa.” (12:194)

Con base en su misión y visión la empresa puede medir y evaluar el logro de lo alcanzado, por lo que los objetivos tienen que ser medibles, realizables y cuantificables.

C. Estrategias

“Enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos” (2:64)

Las estrategias son el cómo se van a conseguir los objetivos. El fin primordial es buscar una proporción del mercado en la cual a través de las acciones realizadas se brinde un servicio diferenciador que busque un ganar-ganar tanto para la organización como para el consumidor.

D. Políticas

“Son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.” (2:46)

Las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que guían y encauzan la toma de decisiones.

E. Presupuesto

“Instrumento de planeación fundamental que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado.” (2:48)

El presupuesto es un elemento que incluye los costos que pone en marcha programas, por lo que obliga a los colaboradores a planear con precisión.

1.3.1.2 Instrumentos de planeación

Dentro de estos encontramos: plan de investigación, plan estratégico, plan táctico, plan operativo, plan normativo, plan financiero, plan de acción, entre otros. Para la investigación, el instrumento a utilizar se detalla a continuación:

A. Plan de acción

“Son diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.” (10:18)

Es un instrumento que está integrado por actividades, objetivos, metas, responsable, tiempo, evaluación y costo, que son los pasos a seguir para alcanzar los objetivos y estrategias en el mediano y largo plazo. Un plan de

acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas, puesto que una estrategia pudiera necesitar que varias áreas de la empresa cumplan con ciertas actividades dentro del plan.

1.3.2 Organización

“Proceso de creación de una estructura de relaciones que permite a los empleados realizar los planes de la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales.” (12:268)

Al diseñar la estructura organizacional se proporciona orden y claridad, se reduce la incertidumbre y la confusión dentro de la organización, facilitando la colaboración y el aprendizaje.

1.3.2.1 Elementos de la organización

Los siguientes elementos conforman el proceso de organización:

A. Funciones

“Conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización.” (3:199)

La diferencia entre una actividad y una tarea, es que la actividad es un conjunto de acciones que lleva a un objetivo, una tarea es una acción con exigencias y tiempos límite. Las acciones por otra parte, son el detalle de los pasos que se realizan para completar una actividad o tarea.

B. Jerarquía

“Es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos.” (13:s.p)

Jerarquía es sinónimo de orden y este parte desde la autoridad máxima en los niveles superiores que son los administradores de una organización y fluye en orden descendente hacia los niveles inferiores hasta finalizar su recorrido en el nivel operativo.

C. Puesto

“Conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.” (10:203)

Un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. Su posición en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

1.3.2.2 Estructura organizacional

“Se refiere al diseño del trabajo en departamentos, divisiones, unidades administrativas y puestos, hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar un puesto específico.” (2:127)

A este proceso de diseño de estructura organizacional se le denomina: Departamentalización. La plantilla gerencial elige la modalidad que consideran contribuye a los objetivos y necesidades de la organización.

1.3.2.3 Instrumentos de organización

Dentro de estos encontramos: descriptor de puesto, organigramas y manuales. Para efectos de la investigación, los instrumentos a utilizar se detallan a continuación:

A. Organigrama

“Diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas.” (12:271)

A través de los organigramas se pueden conocer aspectos tales como: tareas, unidades, jerarquías y líneas de autoridad. Cuando se hace mención a tareas, se refiere a que le da contexto al lector de un organigrama, de las diversas actividades que se desempeñan dentro de las áreas de la organización. En cuanto al proceso de rendición de cuentas, se refiere a que las líneas de autoridad y jerarquía que se reflejan en el organigrama supone que cada uno sabe quién le reporta a quién y a donde tiene que dirigirse cuando se posee un problema.

B. Descripción de puestos

“Es la relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas al puesto, proporcionando datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y porqué lo hace.” (2:165)

Aquí se detallan los compromisos de los colaboradores cuando se integran a un determinado puesto dentro de la organización, se les entrega un ejemplar y así ambas partes se dan por enteradas de las actividades que tendrán que realizarse.

B.1 Análisis de puestos

“Es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.” (4:185)

La diferencia entre descripción y análisis de cargos es que la primera se concentra en el contenido (qué, cuándo, cómo y por qué lo hace) y el segundo determina los requisitos físicos e intelectuales que tiene que cumplir el ocupante.

1.3.3 Integración

“Elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar... significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de los elementos humanos, recursos materiales, medios financieros y recursos técnicos que demanda la operación organizacional.” (2:181)

La integración de personal busca establecer los roles y posiciones de la estructura organizacional, identificando las necesidades de fuerza de trabajo, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, compensar y capacitar a candidatos y ocupantes actuales para lograr efectividad y eficiencia.

1.3.3.1 Administración de recursos humanos

“Conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos relacionados con las personas... incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.” (4:9)

Se le puede considerar como un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.

1.3.3.2 Procesos de la administración de recursos humanos

“Implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las

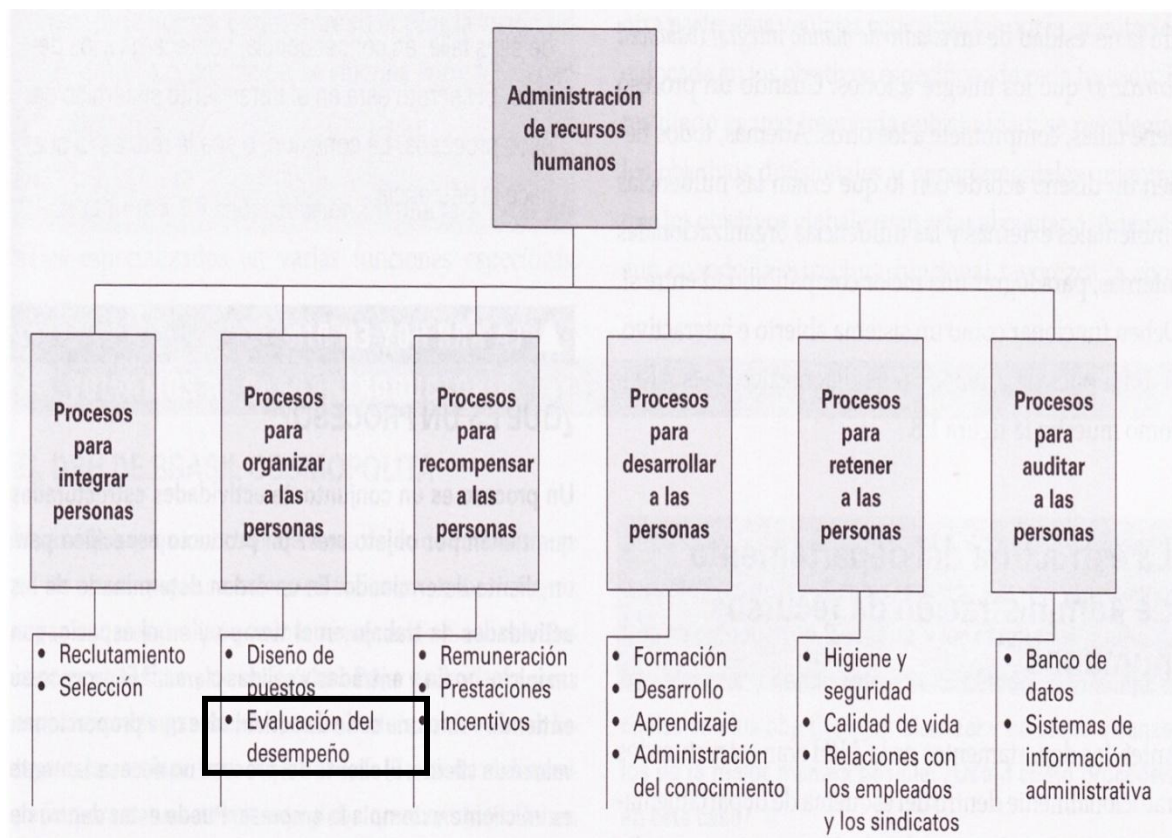
personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, etc.” (4:12)

Todas las actividades anteriores se distribuyen en una serie de seis procesos que están relacionados entre sí, que se entrelazan, es decir trabajan de manera sistemática para beneficiar a la organización y a los colaboradores.

A continuación se muestra la gráfica detallada de los procesos en mención y la ubicación de la evaluación del desempeño:

Gráfica 1

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano, 3a. ed. p. 15.

Cuando se dice que se están relacionados entre sí es porque si el proceso de integración de personas no se realiza bien, requiere un proceso de organización y desarrollo de personas más intenso.

A continuación se desarrolla únicamente el proceso de organizar a las personas y dentro de este el tema de evaluación del desempeño, puesto que es el eje central de la presente investigación. El resto de procesos son importantes en la administración de los recursos humanos, pero los mismos no son relevantes actualmente para la unidad de análisis y por ende no están previstos dentro del trabajo de investigación.

A. Proceso de organizar a las personas

“Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación a las personas y evaluación del desempeño.” (4:15)

Este proceso puede tornarse rudimentario y mecanicista en algunas empresas, es decir sin la fundamentación en una visión lógica y determinista sobre cómo guiar a las personas, mientras que en otras pueden ser sofisticados y refinados, es decir diseñados con mayor alcance para la organización y basados en modelos que armonizan con una visión sistémica.

1.3.3.3 Evaluación del desempeño

“Calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño, lo cual implica: 1) establecer normas de trabajo, 2) evaluar el desempeño real del empleado en relación a dichas normas y 3) volver a presentar la información al empleado, con el propósito de

motivarle para que elimine deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.” (8:321)

Calificar el desempeño de los colaboradores es más que solo para determinar aumentos o ajustes de salarios, con ella se buscan definir estrategias para una correcta adecuación de la persona y su puesto, con beneficios en el mediano plazo para ambas partes.

A. Objetivos de la evaluación del desempeño

Básicamente son dos los objetivos que se persiguen con la evaluación del desempeño:

- “Mejorar los resultados de la empresa
- Mejorar la actuación futura de las personas

Ambos a través de:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir personas claves para la organización
- Encontrar a la persona que estaba buscando otra posición
- Motivar a los colaboradores comunicándoles un desempeño favorable, involucrándolos en los objetivos de la organización.” (1:385)

B. Sistema de evaluación del desempeño

“Es un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionados con el trabajo del empleado.” (12:360)

La evaluación del desempeño es un medio para llegar a un futuro productivo, por lo que cada gerente es responsable de la misma en su área, para que sus

valoraciones como líder de un área funcional tengan todo el contexto cuando sea necesario tomar decisión sobre quien será ascendido, degradado, transferido y despedido.

Los anteriores procesos se ejecutan guardando la debida observancia a las leyes laborales del país, en especial al código de trabajo de la República de Guatemala. (6:s.p).

Ello implica que previo a tomar una decisión de este tipo, se asegura de que exista evidencia de que se hicieron todos los esfuerzos posibles para desarrollar las capacidades y habilidades del colaborador en un determinado puesto y durante un determinado periodo de tiempo y que luego de varios ciclos, no se lograron resultados positivos.

C. Proceso de evaluación del desempeño

En todo momento y circunstancia, las personas evalúan lo que acontece a su alrededor, desde temas de interés nacional, objetos del diario vivir, hasta las cualidades de una persona cercana, lo que quiere decir que la evaluación del desempeño es un tema tan común en la vida del ser humano, por lo que no es de extrañar que en las organizaciones también se busque ejecutar en específico la evaluación laboral de las personas, puesto que ellas dan vida a la organización logrando que esta sea competitiva.

Por ello es necesario conocer algunas de las premisas que acompañan a la evaluación del desempeño, las cuales se tratan a continuación:

C.1 Qué desempeño evaluar

“Por desempeño se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales... aquello que hacen y que los demás

perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales.” (9:93)

La evaluación del desempeño siempre toma en consideración el perfil del puesto, evaluando las actividades y conductas del empleado en función de lo que se espera de él, es decir, medir la relación de la persona con la manera como realiza su trabajo, analizando si está cumpliendo con lo que se espera de ella.

“La medición, evaluación y control se deben hacer en los siguientes tres aspectos:

- Resultados: concretos y finales que se pretendan alcanzar dentro de un período determinado.
- Desempeño: comportamiento o medios instrumentales que se pretenden poner en práctica.
- Factores de éxito: aspectos fundamentales para que la organización sea exitosa en resultados y desempeño.” (4:244)

C.2 Porqué evaluar el desempeño

“Lo que se busca con la evaluación del desempeño es contribuir al desarrollo personal y profesional de los integrantes de la organización, mejorar los resultados organizacionales y aprovechar de mejor manera los recursos disponibles.” (9:93)

También se evalúa para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneración.
- Revisar evaluaciones de jefes y subordinados sobre la forma de comportarse del empleado en relación al trabajo.
- Brindar retroalimentación a la fuerza laboral de su desempeño.

Los beneficiados de la evaluación del desempeño son:

El colaborador: porque conoce los aspectos actitudinales y de desempeño que valora la organización de sus colaboradores, así como también las expectativas que se espera en adelante en cuanto a su desempeño.

El jefe inmediato: le permite saber y comunicar el desempeño a sus subordinados y le sirve de base para guiar y aconsejar a los colaboradores en su desempeño futuro.

La organización: le ayuda a identificar a los colaboradores que necesitan actualización o perfeccionamiento de sus capacidades y habilidades para que puedan contribuir a los objetivos de la organización, sin mencionar que proporciona también un juicio sistemático para fundamentar promociones de puestos, ajustes salariales o en casos extremos desvinculación de empleados.

C.3 Cómo evaluar el desempeño

No es una tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia y, al mismo tiempo estimulándolas.

Es por ello que las organizaciones diseñan con base en una metodología, sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características de su personal. Más adelante se detallan algunos de los métodos de evaluación del desempeño tradicionales y modernos que existen y que implementan las organizaciones según sus necesidades.

No importando la metodología que se elija, la organización tiene que asegurarse que se cumpla con lo siguiente:

- “Definir el trabajo: es decir cerciorarse de que el evaluador y el evaluado están de acuerdo con las obligaciones de este y las normas del trabajo.
- Evaluar el desempeño: comparar el desempeño real del subordinado con las normas establecidas, lo cual implica la aplicación de alguna forma para calificar.
- Sesiones de retroalimentación al empleado: en ella se analiza el desempeño y el avance del subordinado y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar.” (8:322)

C.4 Quién debe evaluar el desempeño

Según las políticas de personal desarrolladas en la organización, estas son atribuidas de la siguiente manera:

- Recursos humanos: en algunas organizaciones es atribuida a la unidad de personal porque los jefes directos no poseen el conocimiento especializado para proyectar y desarrollar un plan sistemático de evaluación, por lo que el departamento de personal proyecta, aplica, da seguimiento y controla el sistema, mientras que los jefes de área desarrollan planes de acción.
- Comisión de evaluación del desempeño: esta es designada exclusivamente para este fin, en la que participan evaluadores de diversas funciones operacionales de la organización. En este caso la evaluación es colectiva y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.
- Supervisor directo o jefe inmediato: este ejecuta y supervisa la evaluación de los empleados. Luego analiza los resultados en conjunto con el colaborador para determinar las medidas a tomar y los objetivos de desempeño a alcanzar.

C.5 Periodicidad de la evaluación del desempeño

Hay controversia respecto a la frecuencia con que hay que aplicar las evaluaciones del desempeño, por lo que la respuesta a la pregunta de la periodicidad es que tiene que hacerse con la frecuencia que se requiera para hacer saber al empleado qué tipo de trabajo está haciendo y si su desempeño es satisfactorio.

Si se le califica con demasiada frecuencia hay probabilidades de dejarse impresionar por los sucesos cotidianos. Si se espera demasiado tiempo puede haber probabilidades de olvidarse de muchos de los eventos que deberían influir en la evaluación. Hay que considerar también el sector o tipo de empresa de la que se esté tratando así como el tipo de puesto o área, puesto que pueden requerir cierta pauta diferencial en cuanto a la periodicidad.

C.6 Instrumentos a utilizarse en la evaluación del desempeño

En la actualidad los directivos de las organizaciones disponen de una amplia gama de formatos para elegir, los mismos se clasifican de dos formas:

- Según el tipo de juicio que se requiere:
 - a. Juicio relativo: formato que pide a los supervisores que comparen el rendimiento de un empleado con el rendimiento de los demás empleados que hacen el mismo trabajo.
 - b. Juicio absoluto: formato de evaluación que pide a los supervisores que emitan juicios acerca del rendimiento del empleado a partir de estándares de rendimiento.
- Según el objetivo de la medición: rasgos de personalidad, comportamientos o resultados.

- a. Instrumento de evaluación de rasgos de personalidad: formato que pide a los supervisores que emitan juicios acerca de las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas.
- b. Instrumento de evaluación basado en comportamiento: formato que pide a los directivos que evalúen los comportamientos de un trabajador.
- c. Instrumentos basados en resultados: formato que pide a los directivos que evalúen los resultados alcanzados por los trabajadores.

Por lo tanto, no hay un único formato de evaluación del desempeño que pueda ser considerado mejor que los demás, por lo que la elección del instrumento de evaluación dependerá del objetivo principal de la valoración.

C.7 Comunicación de resultados de la evaluación del desempeño

Comunicar el resultado de la evaluación es fundamental dentro del sistema, para ello hay que tomar en cuenta:

- El evaluador tiene experiencia y conocimiento para retroalimentar, es sincero, digno de confianza y respeto.
- El evaluador transmite con buenas intenciones, pues se preocupa por el evaluado y busca que la retroalimentación tenga un propósito valioso.
- Las circunstancias de la retroalimentación son adecuadas, es decir las condiciones bajo las cuales se transmite son conducentes al aprendizaje.
- La retroalimentación se ofrece de manera personal, de tal manera que el evaluado puede escuchar la entonación de las palabras del evaluador, observar su expresión facial y su lenguaje corporal, así también sentirse en la disposición de hacer preguntas y aclarar el mensaje que se le está transmitiendo.

- El mensaje de retroalimentación es lo suficientemente claro por parte del evaluador, proveyendo información de lo que se ha hecho, lo que se ha dejado de hacer y lo que se tiene que hacer.
- La retroalimentación ofrece sugerencias nuevas, útiles y esclarecedoras que le permiten al evaluado aprender para un siguiente ciclo.

C.8 Aspectos de aplicación en la evaluación del desempeño

Algunos lineamientos a seguir en el diseño y aplicación de los sistemas de evaluación del desempeño son:

- Tener claros los objetivos y/o propósito de la evaluación, puesto que tanto los empleados como las organizaciones tienen objetivos específicos.
- No diseñar un sistema de evaluación que pretenda servir a todas las necesidades de la dirección superior, puesto que puede faltarle dinámica humana en la organización.
- El encargado de evaluar el desempeño en la organización, tiene que recibir capacitación pues le permitirá fortalecer su confianza, afianzar su capacidad de evaluar con exactitud y manejar las consecuencias asociadas con brindar retroalimentación a los colaboradores.
- El éxito o fracaso dependen de la filosofía utilizada y de las actitudes del personal de los diversos niveles jerárquicos.
- Proporcionar retroalimentación al empleado sobre su desempeño evitando un lenguaje ambiguo y poco claro.
- Una vez que los colaboradores han sido evaluados, se acuerdan ideas y planes para la acción correctiva, puesto que ello les facilitará conocer sus responsabilidades y mejorar su rendimiento.

C.9 Auditoria administrativa del sistema

“Servicio profesional para examinar íntegramente un organismo social con el propósito de descubrir oportunidades para mejorar su administración”. (2:334)

La intención de una auditoria administrativa es verificar y determinar si se están logrando los máximos resultados del esfuerzo que se está haciendo a través de una actividad, programa o sistema. Es importante tomar en cuenta, que una auditoria no se puede practicarse si la empresa no ha estado operando por suficiente tiempo un sistema.

Dentro de los fines de la auditoria a un sistema, se pueden mencionar:

- “Debilidades del sistema
- Áreas que se pueden mejorar, identificando las principales áreas de reforzamiento
- Deficiencias del sistema y determinar sus causas
- Aciertos del sistema
- Obtención de los fines propuestos, que porcentaje de logro se tiene
- Situación del sistema versus otros sistemas dentro de la organización
- Definición de las mejoras a realizar”. (2:334)

D. Métodos de evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación regularmente se convierten en un sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la organización. Se pueden encontrar metodologías populares, aunque con el avance de la tecnología y de las investigaciones en el área, existen nuevas formas que contienen dinamismo, cambio y competitividad al buscar la excelencia sustentada y la rentabilidad.

Las organizaciones también avanzan a la vanguardia del conocimiento, dándose la apertura a asuntos como comprimir la jerarquía, lo que ha traído consigo un mayor acercamiento entre jefes y subordinados e inevitablemente también ha cambiado las tendencias de evaluación del desempeño.

A continuación se mencionan algunas de las metodologías que están a disposición de las organizaciones para implementar sistemas de evaluación del desempeño

- Selección forzada: “Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por frases y el evaluador está obligado a escoger solo una o dos que son las que explican el desempeño del evaluado.” (3:255)
- Investigación de campo: “Método tradicional que se basa en el principio de responsabilidad de línea y función de staff, donde el proceso de evaluación del desempeño requiere entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados.” (4:254)
- Evaluación participativa por objetivos: “En este sistema se adopta la técnica de relación intensa y visión proactiva entre empleados y gerentes, en la que resurge la vieja administración por objetivos.” (4:259)
- Evaluación de 360°: “En esta participan todas las personas que tienen algún roce con el evaluado, haciéndola más rica pues recolecta información de varias fuentes garantizando la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.” (4:250)

Para efectos de la presente investigación, la metodología de evaluación del desempeño a utilizar es la siguiente:

D.1 Escalas gráficas

“El primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación del desempeño que servirán como instrumento de comparación y verificación del desempeño de los empleados evaluados... constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la organización.”
(4:253)

Esta metodología consiste básicamente en asignar a las filas los factores que se desean evaluar (actividades laborales o aspectos conductuales) y en las columnas los distintos grados de calificación que se le pueden dar al factor en evaluación.

Existen tres alternativas para asignar los grados de calificación:

- Escalas continuas: se definen dos puntos extremos y la evaluación se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une.
- Escalas semicontinuas: es similar a las escalas continuas con la diferencia que entre los puntos extremos de la escala se incluyen puntos intermedios definidos.
- Escalas discontinuas: en esta la posición de las marcas se han establecido y descrito previamente donde el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño.

Al definir los factores de evaluación hay que tomar en cuenta que se están escogiendo las cualidades que se pretenden evaluar en los colaboradores, donde cada factor estará definido por una descripción resumida, sencilla y objetiva. Cuanto más exacta sea esta descripción, mayor será la precisión del

factor, puesto que cada factor se dimensiona de manera que refleje una amplia gama de desempeño: desde desempeño insatisfactorio hasta un desempeño satisfactorio.

Los factores a medir pueden ser: conductas de trabajo tales como toma de decisiones, visión estratégica, liderazgo, trabajo en equipo entre otros o resultados tangibles tales como aprendizaje, cumplimiento de objetivos del área a la que pertenece, administración de recursos, entre otros.

“En la definición de los grados de calificación de la evaluación generalmente se utilizan de tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, aceptable, regular, deficiente) para cada factor” (4:205).

Al obtenerse los resultados finales puede optarse por elaborar una escala gráfica, según como se diseñe el formato de evaluación del desempeño.

Dentro de las ventajas de esta metodología se pueden mencionar:

- Facilidad de planeación y construcción del (los) instrumento (s) de evaluación.
- Facilidad de comprensión y utilización.
- Visión global de los factores de evaluación involucrados.
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios colaboradores.
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.

Dentro de las desventajas se pueden enlistar:

- Indicios de superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño.
- Efecto generalizador, si el evaluado recibe calificación buena en un factor, probablemente recibirá la misma calificación en los demás factores.
- Falla por la categorización y homogenización de las características individuales.

- Limitación de los factores de evaluación, funcionan como un sistema cerrado.
- Rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.

1.3.3.4 Retroalimentación del desempeño

La evaluación del desempeño resulta la base de todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado, por lo que no tiene que omitirse la interacción entre las partes involucradas puesto que la retroalimentación contribuye a evitar temores e incertidumbre sobre los resultados de la evaluación y cuáles son los estándares esperados así como los beneficios para el colaborador y para la organización.

Esta tarea pudiera requerir mucho tiempo, interactuando y conversando con cada colaborador, pero resulta imprescindible para lograr construir las condiciones ideales para obtener y mantener estándares de desempeño con las cuales ambas partes se sientan satisfechos.

A. La entrevista

“Metodología en la que el supervisor y el subordinado repasan la evaluación del desempeño realizada y hacen planes para remediar las deficiencias y para reforzar los puntos fuertes.” (8:347)

El punto focal en las sesiones de retroalimentación es la alineación de los componentes organización - colaborador para lograr que los objetivos estratégicos cobren vida.

Esta metodología tiene los siguientes propósitos:

- a. Brindar las condiciones necesarias para mejorar su trabajo, pudiendo conocer y aprender lo que el líder espera de él en términos de calidad y cantidad.

- b. Destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados.
- c. Tanto evaluador como evaluado comentan las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien participará activamente en las medidas para conseguir esa mejora.
- d. Establecer relaciones personales fuertes entre evaluador y evaluado para crear las condiciones de franqueza en cuanto al trabajo, como se desarrolla actualmente y como puede mejorarse e incrementarse.
- e. Eliminar o reducir discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres por la falta de asesoría planeada y orientada.

Es importante que el evaluador tenga la habilidad de presentar los resultados y lograr que el evaluado salga convencido y con la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño al nivel exigido.

A.1 Como ejecutar una entrevista de retroalimentación

Hay que considerar que puede resultar incomodo dar retroalimentación sobre el desempeño puesto que el proceso suele estimular el conflicto, pero ello no le resta la importancia que merece.

Los evaluadores en calidad de gerentes y jefes, entienden que la retroalimentación potencia la mejora en el desempeño y puede ser más constructiva cuando se identifica el potencial del conflicto y sus posibles fuentes.

Para lograr el éxito de la entrevista de evaluación, es importante que el evaluador tenga en consideración tres cosas:

- a. Preparación: programar la sesión de antemano y establecer el propósito de la misma de tal manera que pueda prepararse de antemano para saber lo que dirá al evaluado y como lo hará.

- b. Trato digno y respetuoso: el colaborador expondrá las causas del resultado de su desempeño y le resulta frustrante tratar de convencer a sus superiores que lo escuchen y le ayuden a resolver sus problemas.
- c. Seguimiento: este asegura que se cumplan los acuerdos establecidos, por ello los evaluadores tienen que asegurarse que los subordinados están claros de lo que se espera de ellos y de las consecuencias de un desempeño deficiente, así mismo se supervisa el comportamiento y que este corresponda al proceder esperado, para lograr que se vuelva un hábito.

Al conducir la entrevista, el evaluador tiene que recordar:

- Ser directo y concreto, hablar en función de datos objetivos del trabajo.
- No hacer comentarios personales, más bien tratar de comparar el desempeño de la persona con una norma o estándar establecido.
- Estimular a la otra persona a hablar, escuchándole atentamente y haciéndole preguntas abiertas donde emita sus opiniones.
- No andarse por las ramas, si bien es cierto no hay que hacer comentarios personales, es sano asegurarse que el colaborador sale de la sesión sabiendo con exactitud lo que está haciendo bien y mal.

A.2 Como manejar a un subordinado que está a la defensiva

Las defensas son actos de la existencia humana, por lo que cuando una persona es confrontada por un mal desempeño, su primera reacción será negarlo. Al negar la falta, la persona no cuestionará su propia competencia y por otra parte las reacciones podrían ser enojo y agresividad pues de esa manera descargan presión y demoran enfrentarse al problema inmediato.

“Entender y manejar a las personas que están a la defensiva es una habilidad importante que el evaluador debe desarrollar, por lo que es oportuno:

- a. Reconocer que la conducta defensiva es normal.
- b. Jamás atacar las defensas de una persona, pues es difícil explicarle a una persona como es ella.
- c. Demorar la acción. A veces es mejor no hacer nada, las personas muchas veces reaccionan antes las amenazas repentinas de manera instintiva, pero si se les da tiempo su reacción es más racional.
- d. Reconocer sus limitaciones. No pensar que se es capaz de resolver todos los problemas que se presentan, sobre todo los humanos, un evaluador no juega a ser psicólogo.” (8:348)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES Y COMPONENTES FUNCIONALES PARA EL RAMO AUTOMOTRIZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

A continuación se presentan los razonamientos que respaldan los resultados obtenidos en la investigación documental y de campo realizada en la unidad de análisis, a través de las encuestas a colaboradores y entrevista realizada al gerente de recursos humanos.

2.1 Introducción

La empresa se encuentra actualmente en planes de expansión de nuevas sucursales de despacho en el interior de la república, lo que implica aumento en la disponibilidad de recursos para atender las necesidades organizacionales y las de demanda de clientes. Actualmente existe falta de atención en los puntos de contacto con los clientes, también ha incrementado la irresponsabilidad en el uso de los vehículos de la empresa, esto producto del considerable incremento de accidentes y reclamos al seguro, también es notable el atraso de hasta una semana hábil laboral en el abastecimiento de bienes y servicios de uso interno.

Por otra parte, los colaboradores no están dispuestos a tomar decisiones, se limitan a interactuar y formar equipos de trabajo únicamente con sus compañeros de área y no con los colaboradores de las demás áreas; se han detectado errores en las actividades de trabajo vitales, tales como el manejo y clasificación de inventarios con informes de faltantes de hasta 6 meses de antigüedad sin resolverse, ingreso de información a los sistemas con errores o fuera de fecha, tales como liquidaciones de viáticos con errores en las cuentas a donde se

direcciona el gasto y atraso de hasta 2 semanas en el ingreso de las mismas, aduciendo los colaboradores que no existe una comunicación y supervisión adecuada, toma de decisiones acertadas y en tiempo, muestras de mayor aprendizaje, entre otros, lo que ha generado inconformidades por el bajo interés en desarrollar a las personas, la falta de liderazgo, la poca promoción interna de puestos y en general por la falta de retroalimentación que traiga consigo mayor compromiso de todos los colaboradores y departamentos.

2.2 Metodología de la investigación

Para realizar el diagnóstico dentro de la organización fué necesario fundamentar el proceso en métodos, técnicas e instrumentos que permitieran recabar información importante para la investigación.

Se aplicó el método científico para la recolección de información en fuentes primarias, es decir de gerentes y jefes de área, así como de los colaboradores del área administrativa y operativa a través de una encuesta, a fin de obtener datos verídicos y validar las hipótesis planteadas.

También se realizó una entrevista al gerente del área de recursos humanos para corroborar y confirmar la información producto de las encuestas realizadas.

Se analizó la información con el método deductivo, es decir de lo general a lo particular, de fuentes primarias y secundarias para inferir sobre los factores claves que son necesarios a tomar en cuenta para generar una propuesta de implementación del sistema de evaluación del desempeño.

A través de la observación directa se tuvo acceso al archivo digital de las descripciones de puesto y a la estructura organizacional, asimismo se constato que no existe un sistema formal de evaluación del desempeño laboral.

En la aplicación de los instrumentos de recopilación de información se procedió a determinar una muestra de la población, con base en la fórmula para poblaciones finitas, determinándose de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1) * E^2 + Z^2 P * Q}$$

Donde:

n = Muestra

N = Población

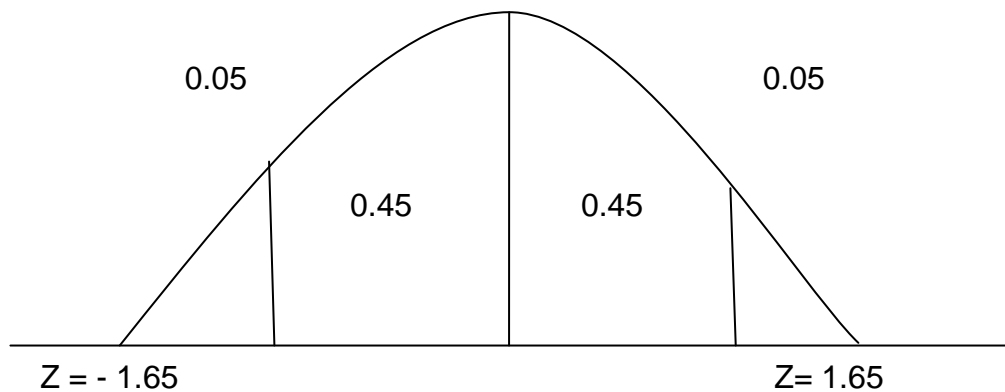
E = Error estándar

Z = Desviación estándar (confiabilidad)

P = Probabilidad de éxito del evento

Q = Probabilidad de fracaso del evento

Cálculo de Z



$$\beta = 90\% = \pm 0.45$$

$$\alpha = 10\%$$

$$Z = \pm 1.65$$

$$Z = -1.65 \quad Z = 1.65$$

$$N = 151$$

A continuación se calcula el tamaño de la muestra:

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N - 1) * E^2 + Z^2 P * Q}$$

$$n = \frac{(1.65)^2 * (0.50)(0.50)(153)}{(153-1) * (0.10)^2 + (1.65)^2 (0.50)(0.50)} = \frac{104.135625}{2.200625}$$

$$n = 47.32 = 47$$

Análisis: de acuerdo a los cálculos matemático-estadísticos realizados y con un parámetro de confiabilidad del 90% y un máximo de estimación de error del 10%, se determinó que el tamaño de la muestra es de 47 personas.

Con base a lo anterior, se procedió a encuestar a cuarenta y siete colaboradores que equivalen a treinta y un puestos de trabajo dentro de la organización.

2.3 Instrumentos de la investigación

Para efectos de la investigación se utilizaron los siguientes instrumentos:

2.3.1 Boleta de encuesta

Se elaboraron dos diferentes formatos de encuestas con tres series de preguntas, una dirigida a gerentes y jefes de área y la otra para colaboradores de nivel operativo, esto con la finalidad de que la información brindada desde

ambas perspectivas no se diluya entre todos los datos, siendo más confiable para la investigación.

Además, se realizó la prueba piloto correspondiente y las correcciones a los instrumentos de tal manera que estuviesen listos para el momento de su llenado.

2.3.2 Guía de entrevista estructurada

Se elaboró una serie de preguntas dirigidas al gerente de recursos humanos, con las que se pretendía obtener la opinión y experiencia actual con relación a la evaluación del desempeño laboral dentro de la organización, así como la definición de las necesidades específicas que contribuirían a la construcción de una propuesta que este alineada al valor del aprendizaje que forma parte importante de su filosofía organizacional.

2.4 Antecedentes de la empresa

La empresa fue organizada bajo las leyes de la República de Guatemala en el año de 1998 iniciando sus operaciones en ese mismo año. Su actividad principal es importar, comercializar y distribuir lubricantes, aditivos y cualesquiera otros productos destinados para el ramo automotriz.

Atiende canales de comercialización que requieren de una fuerza de ventas especializada y capacitada en estándares mundiales de comercialización de este tipo de productos, sin olvidar los aspectos técnicos de los mismos con el objetivo de llevar propuestas de valor integrales a sus clientes.

Además, cuenta con una plataforma logística sólida que permite ser eficientes en la cadena de suministro, proporcionando a los clientes una reducción en sus costos de operación a través de planear, comprar e importar eficientemente,

almacenar y custodiar la mercadería, sin olvidar la preparación de pedidos, el diseño de rutas y el control y seguimiento de entrega de los mismos.

Es por ello que para llevar propuestas de valor a los mercados que atiende, la organización se ha conformando acorde a sus necesidades apremiantes, llegando actualmente a contar con 153 colaboradores y 79 puestos de trabajo.

2.4.1 Filosofía organizacional

Los fundamentos teóricos sobre los cuales la unidad de análisis busca la consecución de sus objetivos a largo plazo fueron obtenidos de la presentación que utiliza el área de recursos humanos en el proceso de inducción a nuevos colaboradores, los mismos actualmente son los siguientes:

2.4.1.1 Misión

El propósito de la organización se ha definido como “Erradicar la cultura del chapúz en la industria del movimiento.”

El chapúz, la Real Academia de la Lengua lo define como “Obra o labor de poca importancia o como obra hecha sin arte ni esmero.”

La organización combate el chapúz porque:

- “No hace las cosas a medias
- No busca ni promueve soluciones de corto plazo
- No busca relaciones de corto plazo
- Detesta la mediocridad
- Se opone a la negligencia, inconsciencia e irresponsabilidad
- No sacrifica la calidad por soluciones baratas y rápidas

- No estafa ni lucra con engaño
- No abusa de la confianza que le han depositado sus clientes.”

A. Visión

La aspiración a futuro de la organización a través de su visión es: “Vamos por México.”

Esto significa que la organización espera abrir operaciones a través de una filial propia o de subdistribuidores en el vecino país de México. Esta visión se ha planteado como objetivo para el año 2018 y para lograr su cumplimiento la empresa está trabajando en:

- “Desarrollar líderes protagonistas de acciones en la organización
- Potenciar el desarrollo de la logística, la comercialización y el mercadeo
- Dar asesoría a los clientes para autogestionarse eficientemente
- Abriendo los espacios y foros para ideas innovadoras
- Apalancándose de los nuevos avances de la tecnología en las distintas áreas de la ciencia
- Correr ciclos phea (planear, hacer, estudiar y aprender), para obtener mejora continua.”

B. Valores

A través del proceso evolutivo de la organización, de las discusiones que se han generado en torno a este tema y las dificultades en los empleados al tener que aprender y vivir siete valores establecidos al inicio de las operaciones de la empresa, se llegó a la decisión de reducirlos a tres, permaneciendo los más importantes y los que destacan la esencia de la organización, además de que

son sencillos de aprender y de vivir dentro del diario que hacer de los colaboradores.

Derivado de lo anterior, los tres valores actualmente vigentes son:

- “Aprendizaje: estar en la disposición de ser humilde para adquirir nuevos conocimientos y hacer mejor las cosas. Es el proceso de adquirir e incorporar conocimiento con el fin de comprender mejor el entorno, sistemas, clientes y procesos que derivan en una mejora continua. La acción de aprender incluye la investigación proactiva y el entendimiento para llegar a conclusiones, implica la constante búsqueda del conocimiento y el gusto por conocer nuevas perspectivas y formas de pensar.
- Respeto por el individuo: consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos propios y de los demás, el respeto permite reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos, es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos.
- Trabajo en equipo: implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Equipo en su definición más amplia es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Al trabajar en equipo somos honestos unos con otros, confiamos unos en otros, participamos en conflictos por ideas, nos comprometemos con decisiones y planes de acción, nos responsabilizamos mutuamente por el cumplimiento de esos planes y nos centramos en el logro de resultados colectivos.”

2.4.2 Objetivos

A medida que la complejidad del negocio se ha hecho mayor, ha sido necesario afinar el modelo de negocios, reafirmando aun más los objetivos de la organización que son los siguientes:

“A. Construir y proteger marcas premium, aspiracionales y de alta reputación, es decir marcas reconocidas a nivel mundial. Haciéndolo a través de:

- Mantener estándares de clase mundial en cuanto a portafolio de productos, presentaciones y comunicación al consumidor final.
- Justificar al consumidor el valor percibido y el valor recibido, por el valor o precio del producto.

B. Mantener una estructura de recursos críticos y flujo de trabajo que contribuya a agregar valor al cliente y a la organización.”

2.4.3 Estrategias

La organización pone a disposición de sus clientes como un valor agregado, los siguientes servicios:

- Asesoría y consultoría técnica.
- Capacitación sobre el portafolio de productos.
- Promocionales y apoyo de mercadeo.
- Entregas de producto en 24 y 48 horas.
- Análisis de lubricantes como herramienta de mantenimiento preventivo, orientado a clientes del área de transporte.

- Programas de capacitación sobre temas afines, por ejemplo: pruebas de rendimiento y lubricación, teoría de lubricación básica, buenas prácticas de lubricación, manejo defensivo, entre otros.

2.4.4 Políticas

Para el área de recursos humanos, las políticas existentes regulan el proceso de integración de personas, es decir el reclutamiento, selección, remuneración, prestaciones e incentivos. Para el proceso de organización de personas, específicamente en la evaluación del desempeño organizacional, no existe ninguna política que sirva de guía para la ejecución de un sistema de ese tipo dentro de la organización.

2.4.5 Presupuesto

Para efectos de ejecutar un sistema de evaluación del desempeño formal dentro de la organización, actualmente no existe autorizado presupuesto alguno, por lo que de poner en práctica un proyecto de esa magnitud, es necesario someter a autorización una ampliación presupuestaria.

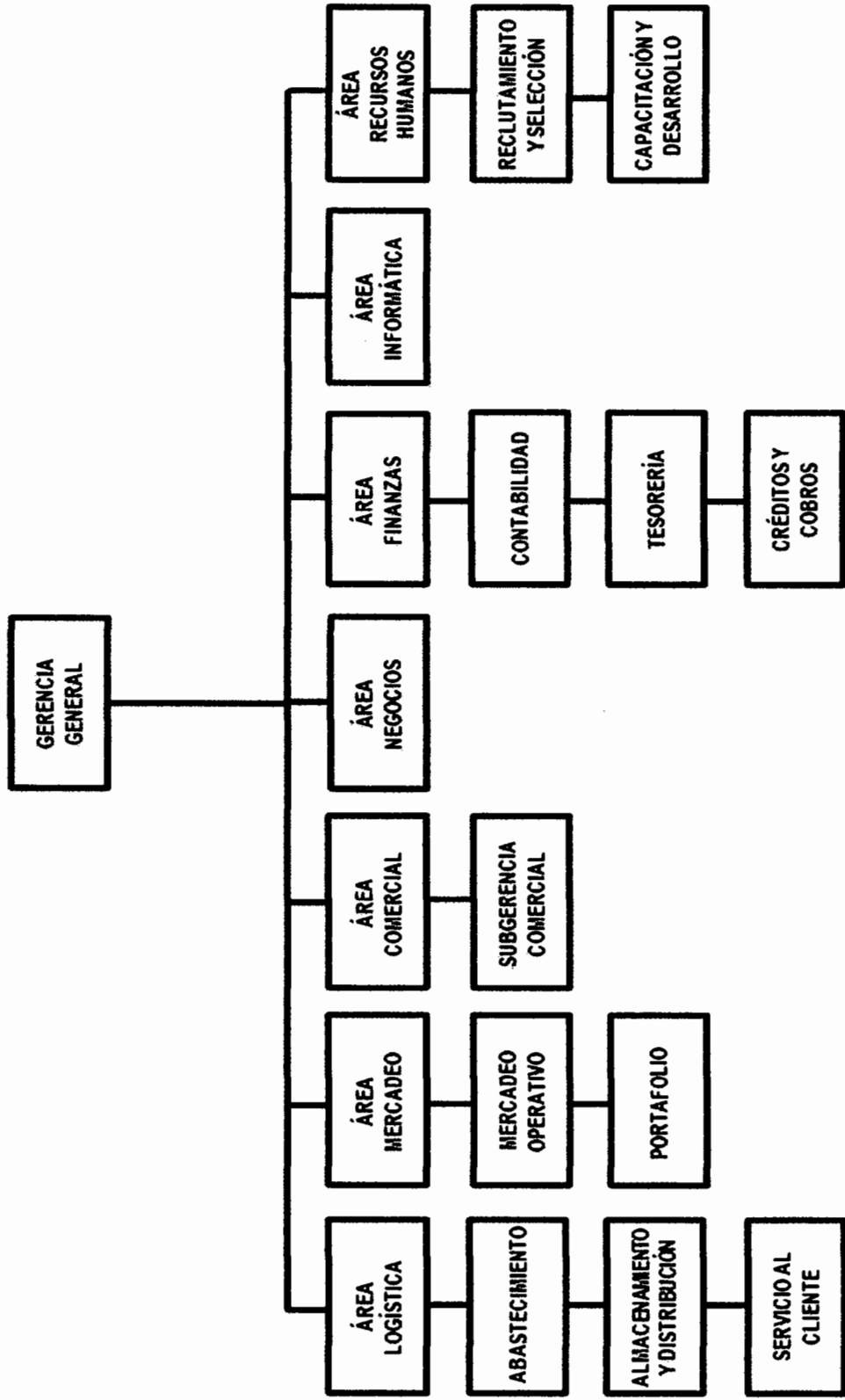
2.4.6 Estructura organizacional

La organización cuenta formalmente con una gerencia general y siete áreas funcionales conformadas por distintos puestos que ocupan los colaboradores a su cargo. A continuación se describen los elementos de la estructura organizacional de la unidad de análisis:

2.4.6.1 Organigrama

Aquí se presenta el organigrama actual:

Gráfica 2
Organigrama funcional de la empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz



2.4.7 Funciones de las áreas de la estructura organizacional

A continuación se especifican las funciones básicas y propias de cada una de las áreas administrativas que conforman la estructura organizacional:

2.4.7.1 Área de logística

Se encarga de la importación, almacenamiento y distribución de los productos referentes de la industria automotriz que la organización comercializa en el país, convirtiéndose así en un operador con niveles de desempeño de clase mundial.

Su actividad primordial es incrementar la eficiencia y eficacia operativa de los procesos logísticos al estabilizar, integrar, consolidar e innovar los procesos de la cadena de abastecimiento y así dar soporte en la ejecución de la estrategia comercial y de mercadeo.

2.4.7.2 Área de mercadeo

Esta área dirige y brinda definición estratégica del negocio y las marcas que comercializa, buscando garantizar el producto, precio, margen e inventario adecuado según la estrategia y grupo objetivo, así como la comunicación correcta de las propuestas de valor hacia los canales y consumidores, buscando ganar la batalla existente entre las marcas por un puesto en el anaquel en el punto de venta.

2.4.7.3 Área comercial

Este departamento responde a las demandas de los clientes con niveles de servicios diferenciados, haciéndose cargo de la transacción comercial, gestionando la relación y manteniéndose atento a identificar y reportar soluciones

y oportunidades a temas como comportamientos de compra, demanda de recursos mercadológicos, niveles de servicios logísticos, identificación de productos o servicios nuevos, acciones de competidores y tendencias de mercado.

2.4.7.4 Área de negocios

Su principal función es realizar labores de investigación de medios de comunicación y de campo para conocer las necesidades del consumidor, las acciones de los competidores, las tendencias del mercado e identificar en donde están las oportunidades de negocios para la organización, dándolas a conocer al resto de áreas de la organización para crear nuevas propuestas ganadoras que generen valor para la empresa.

2.4.7.5 Área de finanzas

Su fin principal es velar por la continuidad en la generación de valor para la organización por medio del uso eficiente de los activos, optimizando los gastos, planificando adecuadamente y dando apoyo estratégico y creando controles internos necesarios para mejorar el uso que la organización en general da a los recursos materiales y monetarios.

2.4.7.6 Área de informática

Busca proveer la disponibilidad de los medios tecnológicos (hardware y software) para la generación de información organizacional exacta, oportuna y confiable que permita la toma de decisiones integrales que favorezcan un excelente servicio al cliente y eficiencia en los procesos internos.

2.4.7.7 Área de recursos humanos

Su aporte a la empresa consiste en atraer, motivar y retener al talento humano que comparte los valores y genera valor para la organización. Lo que busca esta área es integrar personal competente y talentoso, que encuentre en la organización un ambiente favorable para desarrollar sus competencias, de tal manera que pueda crecer personal y profesionalmente, promoviéndose así la satisfacción y lealtad.

Como aclaración, la palabra *área* utilizada en el organigrama y a lo largo del numeral 2.4.7 se refiere a cada una de las gerencias del nivel táctico existentes dentro de la organización.

2.4.8 Jerarquía

En la unidad de análisis, la jerarquía tiene un orden descendente desde la gerencia general, pasando por las siete áreas funcionales y finalizando su recorrido en las divisiones del nivel operativo, tal como se observa en el organigrama presentado con anterioridad.

2.4.9 Puestos

Actualmente la organización cuenta con 153 colaboradores que ocupan 79 puestos de trabajo, que según el área a la que pertenezcan, define su nivel jerárquico, su subordinación y si tiene personal a su cargo, definiendo su posición en el organigrama.

2.4.9.1 Descripción de puestos

La organización actualmente cuenta con descriptores de actividades para cada uno de los puestos que conforman las áreas antes descritas.

Según el gerente de recursos humanos, actualmente los descriptores de puestos están disponibles únicamente en un manual digital para su respectiva consulta, existiendo una copia en el expediente de cada colaborador, según el puesto que ocupa. Se tiene como actividad para el año 2014 realizar una revisión general de los descriptores de puestos, ajustar si fuese necesario el manual digital y finalmente imprimirlo y ponerlo a disposición de la organización para su consulta y para utilizarlo en la evaluación del desempeño.

Luego de revisar el actual formato, se encontró que cumple con las condiciones esperadas de contenido y requisitos físicos e intelectuales, para el conocimiento y entendimiento de los colaboradores. El formato actual de descripción de puestos utilizado en la empresa se muestra a continuación:

Formato 1
Modelo de descripción de puesto

LCM, S.A.		Código del Puesto FIN-009
DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
1.- IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Presupuestador	
Departamento:	Finanzas	Sección: Presupuestos
Ubicación:	Oficinas centrales	
1.1. Relaciones como parte de un sistema		
Proveedores Principales		Clientes Principales
Gerencias y Jefaturas de la Organización		Gerencias y Jefaturas de la Organización
1.2. Posición Jerárquica		
Reporta a:	Gerente de Análisis Financiero	
Da apoyo a:	Contabilidad y Auditoria Operativa	
1.2.1 Organigrama		
<pre> graph TD A[Gerente Financiero] --- B[Gerente de Análisis Financiero] B --- C[PRESUPUESTADOR] </pre>		

2.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO								
2.1. Conocimientos								
Nivel Académico								
●	Indispensable:	Séptimo semestre de la carrera de Contaduría pública y Auditoria						
●	Deseable:	Pensum cerrado						
Idiomas								
Inglés	Hablado	Escrito	Leído		Otro	Hablado	Escrito	Leído
		Básico	Intermedio					
Otros Estudios								
●	Indispensable:	Actualizado en manejo de leyes fiscales						
●	Deseable:	Cursos en administración de presupuestos organizacionales						
Manejo de equipos/maquinarias/programas								
SAP Business One, Word, Excel Avanzado, Power Point, Outlook e Internet.								
Manejo de Vehículos								
Licencia C								
2.2. Habilidades								
Aptitudes				Actitudes				
Numérica	3	Planificación /organización	2	Liderazgo	2	Negociación	2	
Capacidad analítica	3	Destreza manual	0	Habilidad interpersonal	2	Manejo de conflicto	2	
Juicio	2	Creatividad	0	Trabajo en equipo	3	Orientación al logro	2	
Comunicación verbal	3	Comunicación escrita	2	Control bajo presión	3	Autoconfianza	2	
Concentración	2			Proactividad	1			
Esfuerzo		Otros						
Esfuerzo Mental	Alto							
Esfuerzo Físico	Leve							
2.3. Experiencia								
3 a 5 años en el manejo de presupuesto y contabilidad								
3.- FUNCIONES								
3.1. Misión del puesto								
Asistir en la formulación y control del presupuesto de los diferentes departamentos de la organización, recopilando, clasificando, gestionando y revisando la información, a fin de llevar adecuadamente el ingreso, control y ejecución presupuestaria.								

3.2. Descripciones específicas					
Función	Actividad	Frecuencia			
		Eventual	Mensual	Permanente	Otro
Gestión y control de presupuesto organizacional	1. Recopila y analiza información relevante a considerar para preparar presupuestos, tales como tipo de cambio, ejecuciones históricas por áreas y proyecciones.	X			
	2. Elaboración y análisis de presupuesto línea base.	X			
	3. Elaboración y análisis de presupuestos validándolos contra presupuesto base, por área y/o departamento.			X	
	4. Consolidación e integración de información.			X	
	5. Llevar control de las ampliaciones presupuestarias en cuanto a gastos u operaciones no estimadas en el presupuesto base.			X	
	6. Verifica y analiza el gasto presupuestario en relación a pagos efectuados por facturas, recibos, contratos de servicio de acuerdo al objeto que corresponda, de cada área o departamento (Asignación adecuada de la cuenta contable al grupo de artículos).			X	
	7. Verifica y valida justificaciones y solicitudes presupuestarias, en lo que se refiere a traslados y ampliaciones efectuadas por los diferentes departamentos.			X	
	8. Autoriza y opera en SAP las ampliaciones y traslados presupuestarios de las diferentes áreas y/o departamentos.			X	
	9. Da seguimiento a ordenes de compra abiertas.		X		
	10. Creación de grupos de artículos y artículos de compra, direccionándolos a su respectiva cuenta contable.			X	
	11. Organiza y mantiene actualizados los archivos y kardex de datos sobre ajustes presupuestarios.			X	
	12. Elabora informes de variaciones presupuestarias para su respectivo análisis y construye diapositivas para presentar a las gerencias de cada área.		X		
	13. Convoca a reuniones mensuales con cada gerente de área para revisión de la ejecución presupuestaria.		X		
4.- Condiciones Laborales					
Horario:	44 horas semanales de lunes a viernes				
Salario:	Q.5,000 Salario + Bonificación de Ley+ Bono de transporte				
Estoy enterado del contenido de mis responsabilidades y funciones. Las que leidas integramente, acepto, ratifico y firmo.					
Nombre:					
Aceptado:					
Fecha:					

Fuente: departamento de Recursos Humanos. Año 2013.

2.5 Resultados de la investigación

Para la presente investigación se entrevistó al gerente de recursos humanos y se encuestó a nueve colaboradores que funcionan como gerentes o jefes de departamento, en la cual se indagó por la metodología que se utiliza en la medición del rendimiento de los colaboradores y de la aplicación de la evaluación del desempeño.

2.5.1 Entrevista a gerente de recursos humanos

De la entrevista con el gerente de recursos humanos se obtuvieron los siguientes resultados:

En la actualidad no existe una evaluación del desempeño como tal, esto porque la organización no cree en la motivación extrínseca y no cree que lo correcto sea premiar a sus empleados por hacer bien las cosas, más bien las personas tienen que estar haciendo las cosas que les gusta y les apasiona hacer, es por eso que se hace un gran esfuerzo por integrar a este tipo de personas.

La empresa no cuenta con una metodología que mida los resultados producto del esfuerzo de cada empleado, se está conciente de que hay resultados pero no hay manera de relacionarlos directamente al desempeño laboral de los colaboradores.

No existe un listado o check list que la administración busque validar, por el contrario lo que le interesa a la organización es asegurarse que los colaboradores obtienen aprendizajes de sus actividades diarias para ejecutarlas mejor y volverse eficientes, algo que actualmente no se mide, ni documenta y que no se ha logrado garantizar a través del tiempo, lo cual interesa porque está relacionado directamente a la filosofía de la empresa, es un valor de ella.

En algunas áreas, el jefe lleva control de sus tareas y el nivel de cumplimiento de las mismas, por lo que no es de extrañar que algunos colaboradores piensen que se les está midiendo en sus actividades. Actualmente la organización no utiliza ninguna metodología formal ni documentada, pero trabaja arduamente en buscar estándares como los de las grandes organizacionales a nivel mundial.

Tampoco existen reuniones calendarizadas de retroalimentación a cada colaborador, es algo que está a criterio del gerente o jefe encargado, para aplicarla cuando él quiera hacerlo, pero son muy pocos los casos en donde se lleva a cabo.

Es importante evaluar el desempeño de los colaboradores, pero la frase “evaluación del desempeño” suele causar incertidumbre en más de un empleado, por eso, al implementar una metodología de este tipo, la organización tiene que asegurarse de comunicar correctamente el objetivo de la misma, para que el colaborador sienta que existe interés por desarrollarle y retroalimentarle, que sepa su rol en el proceso, como medir sus resultados, por donde va y que su jefe lo reconozca, dándole la retroalimentación y herramientas necesarias para llegar a lo deseado por él personalmente y por lo que desea la organización.

Cuando se habla de medir el aprendizaje, lo que la organización pretende es generar compromiso en todos los colaboradores por lograr los objetivos, pero a través de los líderes, que estos se interesen genuinamente en ellos, que les den seguimiento, no ofreciéndole más dinero a los colaboradores por un mejor desempeño, más bien ayudándole a cerrar la brecha que existe actualmente en lo que se desea del puesto versus lo que el empleado hoy por hoy carece para lograr empatar expectativas.

Regularmente los colaboradores responden a un estilo de dirección, por lo que es necesario continuar formando a los actuales líderes de área para que

aprendan a interesarse y conocer a sus equipos y en función de eso saber que necesita el colaborador para hacer mejor el trabajo. La organización tiene claridad que si se han proporcionado las herramientas y existe retroalimentación constante y no se consiguen resultados diferentes, entonces la empresa tiene todo el derecho de tomar una decisión con ese colaborador.

Otra cosa que no hay que obviar es documentar los procesos de aprendizaje y retroalimentación de tal manera que exista el respaldo del compromiso, porque el día a día es tan absorbente que las personas se pierden en las actividades diarias.

Evaluar el desempeño de los colaboradores, midiendo el aprendizaje que han tenido, aplica para todas las áreas y para todos los niveles jerárquicos de la organización, coordinándolo recursos humanos y ejecutándolo cada gerente y jefe de área.

2.5.2 Encuestas a gerentes y jefes de área

Hay que mencionar que las encuestas para gerentes y jefes de área, así como para colaboradores administrativos y operativos cuentan con las mismas preguntas, redactadas acorde a cada nivel con la finalidad de validar tanto con jefes como con colaboradores los mismos cuestionamientos relacionados a la evaluación del desempeño en la organización. También, se hace la salvedad que la encuesta de gerentes y jefes contiene dos cuestionamientos adicionales relacionados con los errores cometidos comúnmente en las áreas y el impacto financiero que tienen tales errores en la organización.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a gerentes y jefes:

De los nueve gerentes y jefes encuestados, ocho confirman que no es evaluado el desempeño en la organización, esto porque la empresa ha tratado de mantener una estructura no tradicional, diferente a las del resto, donde su filosofía dice que cada empleado se compromete a desempeñarse siempre en disposición de cumplir la misión, visión y objetivos, no sujetándose a metas, mas si a indicadores que ayudan a medir el desempeño en general, pero no de manera puntual.

Todos los encuestados expresaron que cumplen con su responsabilidad de transmitir los objetivos de la organización a los colaboradores y que tienen clara como está conformada la estructura organizacional de la empresa, además de que en la inducción de ingreso es transmitida la misión, visión y valores.

La totalidad de los encuestados concuerda en que es importante evaluar el desempeño de los colaboradores, puesto que permiten determinar los resultados individuales y colectivos, dan orientación necesaria, deja claro que actividades son las que realiza cada área, así también analiza y desarrolla habilidades, permitiendo medir comportamientos y resultados.

De la misma manera todos dijeron que no existe retroalimentación de resultados obtenidos y actualmente no está planificado evaluar el desempeño en el corto plazo.

Dentro de los objetivos de evaluar el desempeño, los gerentes y jefes de área señalaron que tiene que ir orientada a: medición de objetivos organizacionales, para medir si los colaboradores con su desempeño contribuyen a su consecución y en segundo lugar para detectar necesidad de capacitación que les permita hacer más eficiente su desempeño.

2.5.2.1 Errores cometidos comúnmente

Los errores cometidos por los colaboradores y de los que se tienen registro se pueden mencionar:

En 4 de cada 10 casos ocurren cada uno de los siguientes eventos:

- Equivocaciones en el ingreso y manejo de datos en los sistemas informáticos de la organización: esto quiere decir, equivocaciones en el ingreso de documentos tales como facturas de compra, notas de crédito y débito a clientes, partidas contables, regularizaciones al sistema de inventarios de producto para la venta, son algunos de los ejemplos que se pueden mencionar.

- La falta de comunicación entre colaboradores: esto se refiere a casos puntuales en los que se están planificando o ejecutando actividades de cara a proveedores y clientes, en las cuales es necesario un trabajo en conjunto entre colaboradores de la misma o diversas áreas, siendo relevante que por la falta de comunicación, se realice un montaje no acorde a la temática de un evento, falta de promocionales y material publicitario para eventos en los que se busca exposición de marca, falta de convocatoria a capacitaciones técnicas hasta la falta de conocimiento en el call center de nuevos precios o promociones en productos para clientes y en casos extremos la falta de entrega de documentos para su contabilización y emisión de pago.

En 1 de cada 10 casos ocurren los siguientes eventos:

- Extravío de documentos en general: se refiere a la pérdida de documentos tales como facturas de proveedores locales, facturas internas por

autoconsumos hasta expedientes incompletos por su incorrecta manipulación o el extravío de artes de publicidad autorizados.

- Falta de apego a políticas y procesos: en ocasiones, algunos colaboradores toman la decisión y el riesgo en obviar algún proceso importante o pasar por alto la observancia de alguna política interna sin antes buscar a través de los canales de comunicación y jerarquía a su disposición una solución a sus dificultades.
- Mal uso de activos de la empresa: en un periodo de un año, una misma persona en tres ocasiones tuvo percances viales con los vehículos de la organización, y a nivel general han incrementado el número de reclamos a la aseguradora por este tipo de situaciones, donde en algunos casos ha generando desembolsos adicionales a la organización o bien le deja con dificultades para cubrir las necesidades de vehículos. Por otra parte, va en incremento la inversión que se realiza en suministros de oficina, sobre todo en hojas de papel para uso de impresoras, existiendo desperdicio en demasía y una sobreutilización de los equipos de impresión y por ende un incremento en la cantidad de mantenimientos necesarios para mantenerlas en óptimas condiciones.

2.5.2.2 Impacto financiero de errores cometidos

Los resultados de la encuesta demuestran que no existe conocimiento del impacto financiero de los errores cometidos por los colaboradores.

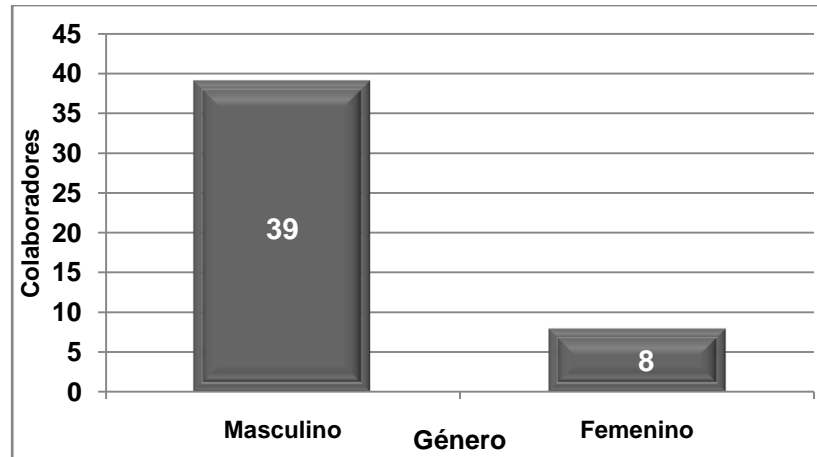
Es de mencionar que en casos puntuales, cuando un colaborador comete un error y este es detectado y cuantificado monetariamente, se procede a evaluar si amerita algún tipo de sanción o descuento, o bien alguna medida más estricta. El mismo lo determina un comité formado para tal efecto.

2.5.3 Encuestas a colaboradores en general

Como parte de la investigación, se dan a conocer los resultados generales de la encuesta realizada a la totalidad de la muestra, es decir se incluyen encuestas de gerentes y jefes así como de colaboradores administrativos y operativos.

A continuación se presenta los resultados:

Gráfica 3
Género de los encuestados
Empresa comercializadora y distribuidora de
lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

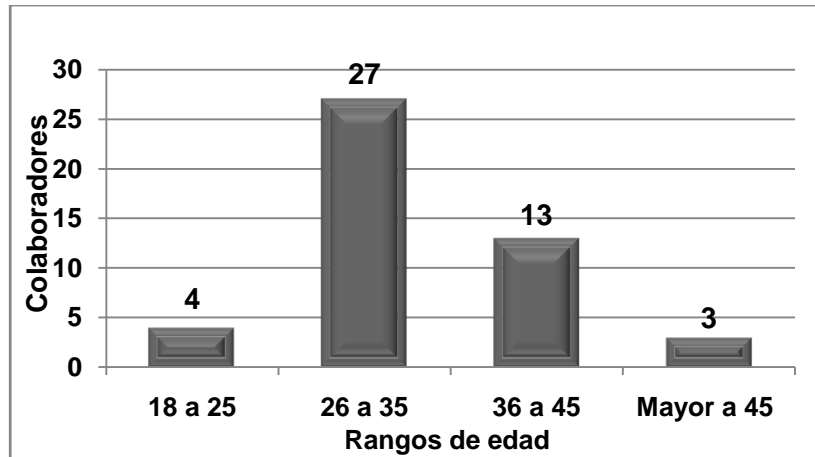


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Derivado de las encuestas, es evidente que la organización tiene en sus filas más colaboradores de sexo masculino que de sexo femenino, ya que estas representan menos de la quinta parte del total de colaboradores.

En la actualidad, las áreas con mayor cantidad de personal son logística y comercial. La primera realiza las tareas de almacenamiento y distribución de productos, lo cual requiere de esfuerzo físico día a día y el género masculino por su condición física domina tales actividades. Por otra parte, el área comercial tiene en sus filas también solo a personas de género masculino, debido a que llega con el portafolio de productos del área automotriz a talleres, centros de servicio y mecánicos especializados donde las negociaciones regularmente son con personas del mismo género. Por otra parte el perfil del personal de ventas requiere estudios, conocimiento y experiencia en mecánica automotriz, campo dominado por el género masculino en la actualidad.

Gráfica 4
Edad de los encuestados
Empresa comercializadora y distribuidora de
lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

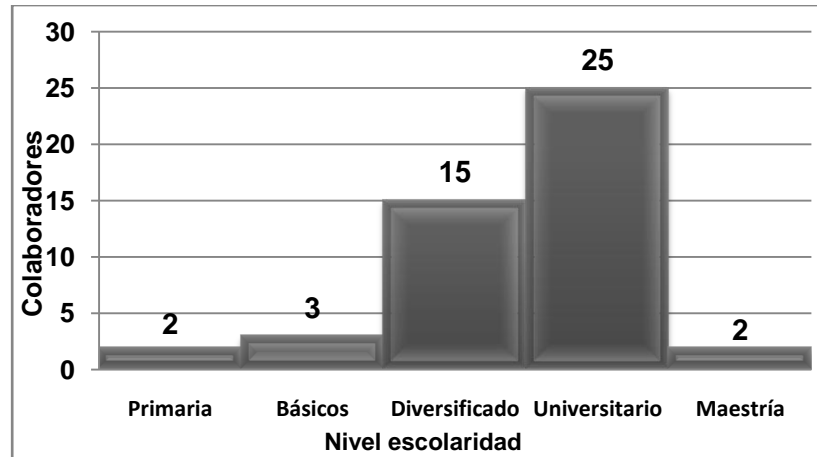


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La edad promedio de los colaboradores se considera importante dentro de una empresa, puesto que por razones generacionales y conductuales las personas pueden hacer avanzar o detener en este caso una meta u objetivo organizacional.

Actualmente en la organización predominan las personas con edad comprendida entre los 26 a 35 años de edad. Es importante tomar en cuenta este aspecto, puesto que como bien lo menciona el gerente de recursos humanos son personas que corresponden a la generación “Y”, que se caracteriza por ser entusiasta y a la vez tecnológica, son personas que cuestionan y buscan retroalimentación para sentirse tranquilos que están haciendo bien las cosas, algo que refuerza la necesidad de una metodología formal de evaluación del desempeño para la organización.

Gráfica 5
Escolaridad de los encuestados
Empresa comercializadora y distribuidora de
lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

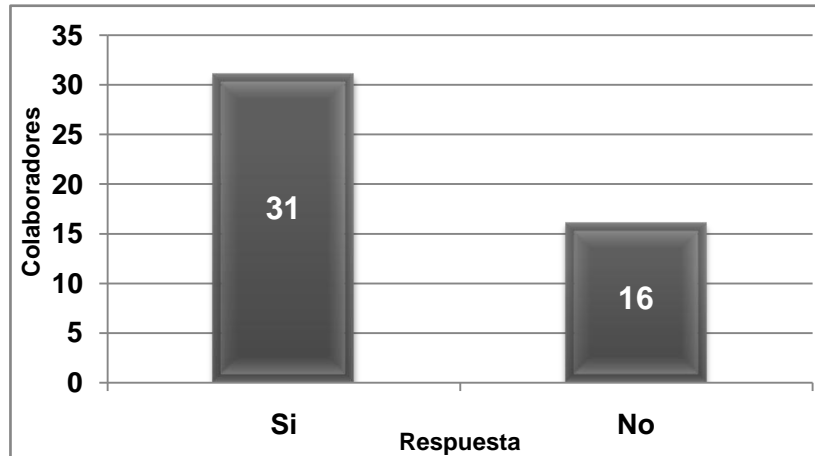


Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Los niveles de escolaridad son interesantes de observar, ya que al menos la mitad de colaboradores tienen un título universitario o están realizando los estudios para obtenerlo. Esto refuerza también la necesidad de evaluar el desempeño en la organización debido a que las personas por el nivel de educación que han adquirido están conscientes que su desempeño tiene que ser más eficiente pero para lograrlo necesitan que el mismo sea medido.

Actualmente la organización hace esfuerzos por promover la educación y profesionalización entre los colaboradores que no han continuado su formación educativa, dando en algunos casos previa evaluación, ayuda económica, asesoría y seguimiento para tener acceso a centros educativos, lo cual reafirma el compromiso de la organización hacia los colaboradores a que alcancen autorrealización personal a través de su profesionalización.

Gráfica 6
Conocimiento de objetivos organizacionales
Empresa comercializadora y distribuidora de
lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

La encuesta mostró que 31 colaboradores expresaron que les han transmitido y por ende conocen los objetivos tras los cuales va la organización, el resto dijeron que nos les fueron transmitidos en inducción a la empresa ni posteriormente por sus superiores.

Al preguntarles cuales son los objetivos organizacionales, las respuestas que se repitieron fueron: consolidarse como la mejor empresa en la categoría de lubricantes, abrir más cuentas comerciales, dar mayor asesoría a los clientes, ampliar cobertura en el territorio, incrementar ventas y en algunos otros casos, cumplir con la misión y visión o vivir los valores. Lo cierto es que todas estas respuestas están intrínsecas en los objetivos organizacionales definidos actualmente, existiendo desconocimiento de los objetivos puntuales, lo que puede afectar el desempeño por la falta de claridad para los colaboradores sobre el camino que lleva la organización y lo que espera alcanzar y en cuanto tiempo.

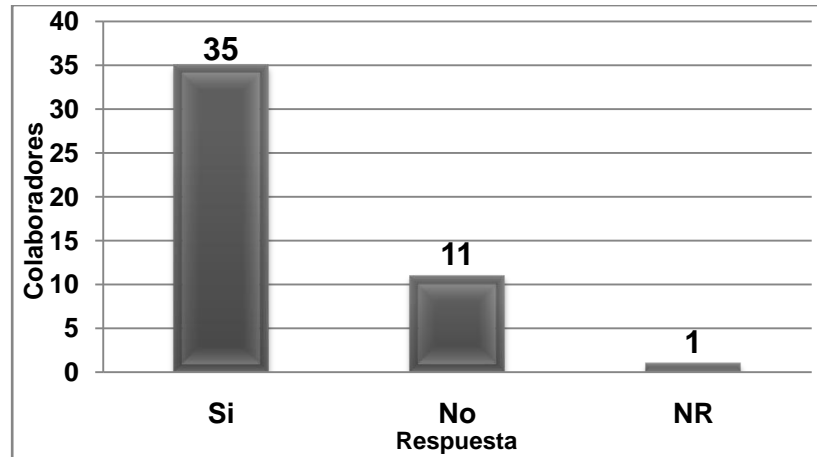
En cuanto a los otros elementos de planeación estratégica, se pregunto a los colaboradores de las áreas administrativa y operativa sobre el conocimiento de la misión y la visión. Los resultados son alentadores puesto que treinta y siete empleados afirman conocer ambas y únicamente un empleado dijo no recordarse de ninguna.

De las respuestas brindadas por los encuestados, únicamente dos expresaron correctamente la misión, mientras que treinta dijeron una versión más corta que la actual: erradicar el chapuz. Esto puede deberse a que la misión ha sido replanteada recientemente sin perder su esencia, por lo que aún no ha pasado el tiempo suficiente para lograr posicionar la misión ya replanteada que actualmente es: erradicar la cultura del chapúz en la industria del movimiento.

En cuanto a la visión, veintisiete colaboradores contestaron correctamente, cuatro dieron una versión similar: llegar o ir por México, y siete contestaron incorrectamente o no sabían cuál es la visión establecida. Hay que mencionar que la visión no ha sido replanteada y sigue siendo la misma desde el 2008, año en que se institucionalizo.

En cuanto a valores, estos no fueron incluidos en la encuesta puesto que recientemente fueron reducidos de siete a tres valores, por las dificultades que representaba para los colaboradores el tener que aprender y vivir siete valores, por lo que al reducirlos quedaron establecidos los que reflejan la esencia de la organización, son sencillos de aprender y de vivir dentro del diario que hacer de los colaboradores. Aunque no se ha trabajado en un proyecto de comunicación a nivel organizacional, los gerentes y jefes han comenzado a transmitirlos a quienes están a su cargo, por lo que los tres valores actuales: aprendizaje, trabajo en equipo y respeto por el individuo, ya son conocidos como títulos, pero aun la mayoría desconocen que implicaciones tiene cada uno.

Gráfica 7
Conocimiento de la estructura organizacional
Empresa comercializadora y distribuidora de
lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz



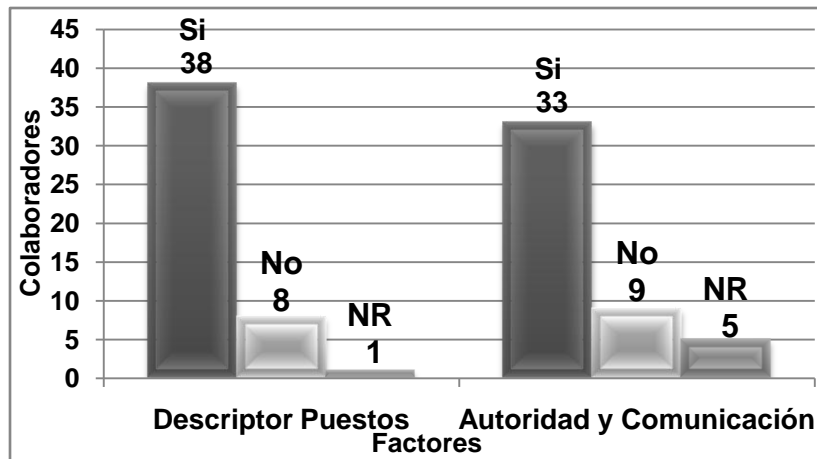
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Para validar el conocimiento que tienen los colaboradores, se pregunto si conocían como estaba compuesta la estructura de sus áreas. Al observar los resultados, treinta y cinco colaboradores expresaron estar claros de cómo se conforma su área porque su descriptor de puesto se los indica, once dijeron desconocerla puesto que no han recibido su descriptor de puesto o su jefe no les ha retroalimentado al respecto. Una persona no respondió a la pregunta.

Es de resaltar que recursos humanos con el afán de comunicar y enterar a cada colaborador entrega una copia a cada colaborador de nuevo ingreso, del descriptor de puesto, en donde se plasma de manera gráfica a quién reporta de manera inmediata, se describe con que puestos se relaciona, que conocimientos y habilidades debe tener, los requisitos que debe cumplir y sus funciones principales por lo que se puede inferir que los colaboradores desconocen cómo funciona en general la empresa con todas las áreas integradas.

Gráfica 8

**Conocimiento de funciones y responsabilidades, autoridad y comunicación
Empresa comercializadora y distribuidora de
lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz**



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

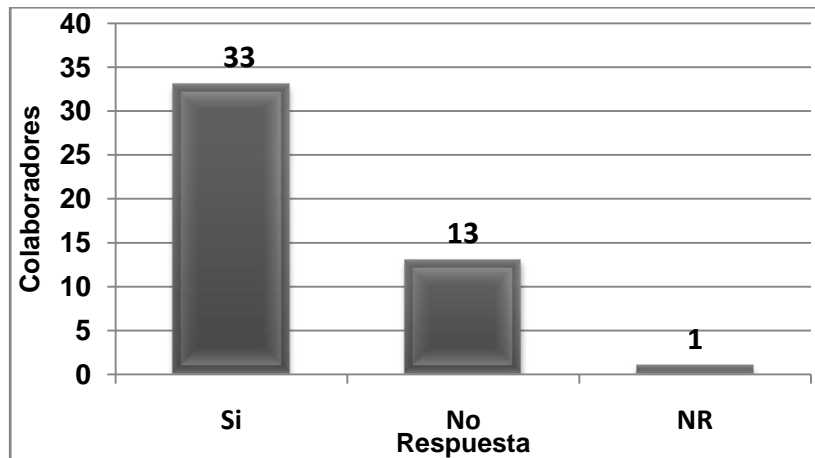
Para tener una base sólida sobre la cual evaluar el rendimiento laboral, es vital que los colaboradores conozcan y estén claros de sus atribuciones y responsabilidades dentro de la empresa.

Al hacer tal consulta, treinta y ocho empleados dijeron que conocen sus funciones y responsabilidades ya que les fue entregado una copia de su descriptor de puesto, ocho no recibieron el descriptor lo que hace inferir que no tienen claras sus atribuciones en la empresa y una persona no respondió.

Por otra parte, se preguntó si tienen claridad sobre la autoridad y comunicación a la que están sujetos y los resultados afirman que treinta y tres empleados están claros de ello, nueve dijeron no estar claros, lo que representa la misma cantidad de colaboradores que no recibieron su descriptor de puestos por lo que esa puede ser la razón de la falta de claridad. Cinco colaboradores no respondieron a la pregunta.

Gráfica 9

**Actividades adicionales a las indicadas en el descriptor de puestos
Empresa comercializadora y distribuidora de
lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz**



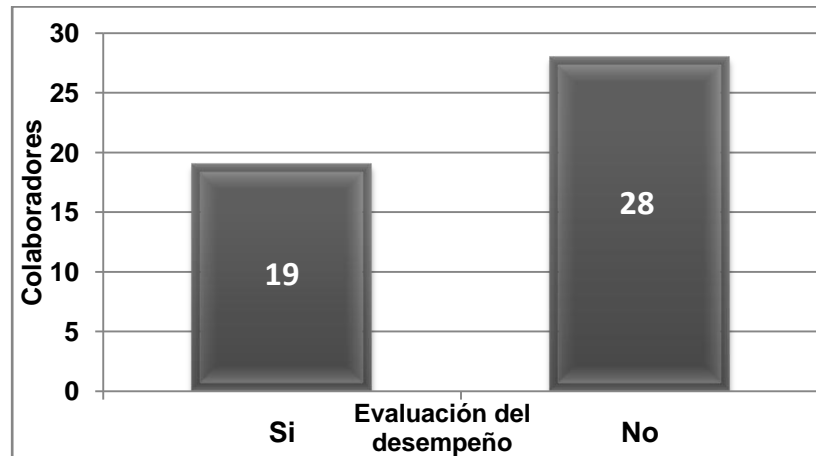
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Se preguntó a los colaboradores si actualmente ejecutan actividades que no están enlistadas en su descriptor de puestos. Los resultados muestran que treinta y tres empleados afirmaron realizar actividades que no están enlistadas en su descriptor, trece empleados dijeron que no realizan actividades adicionales y uno no respondió la pregunta.

Adicionalmente para validar lo anterior, se preguntó si el nombre del puesto tiene relación estrecha con las actividades que realiza, treinta y nueve colaboradores si encuentran estrechamente relacionado el nombre de su puesto a sus actividades y siete dijeron que no existe relación entre puesto y actividades, un colaborador no contesto.

Lo anterior hace inferir que existe una brecha que podría convertirse en inconformidad, puesto que los colaboradores descubren que existen actividades adicionales que no están formalmente plasmadas en su descriptor.

Gráfica 10
Realización de evaluación del desempeño a colaboradores
Empresa comercializadora y distribuidora de
lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Al consultar sobre la evaluación del desempeño dentro de la organización, 28 colaboradores expresaron que durante el tiempo que han laborado en la empresa no se les ha evaluado formalmente. Por el contrario 19 colaboradores expresaron que ha sido evaluado su rendimiento laboral.

Al indagar con los 19 colaboradores que han sido evaluados, 8 afirmaron que la metodología de evaluación utilizada ha sido una entrevista con su jefe inmediato sin factores de referencia estándar. Por otra parte, 9 mencionaron que se les ha evaluado con pruebas y cuestionarios, esto se refiere a exámenes de conocimientos teóricos y técnicos sobre marcas, productos o procesos de trabajo actuales, pero no el desempeño laboral de un periodo de tiempo específico.

15 de 19 colaboradores comentaron que los aspectos calificados son únicamente resultados concretos y finales, es decir la obtención de los números de ventas proyectados inicialmente en el caso de comercial, o la entrega de todos los

pedidos que se transportan en un camión en el caso de logística, etc. En algunos casos también se evalúa el apego a procedimientos y políticas establecidos a nivel interno. En el caso de actitudes y comportamientos demostrados actualmente no se califican como parte del desempeño, sin embargo los colaboradores consideran necesario evaluarlos, pues la retroalimentación al respecto también les permite mejorar en el aspecto personal.

En cuanto a la periodicidad de la evaluación, 7 de 19 colaboradores respondieron que es mensual, 4 que se evalúa de manera anual. Por otra parte, 17 dijeron que el encargado de evaluarles es su jefe inmediato, dos colaboradores mencionaron a recursos humanos como el ente evaluador.

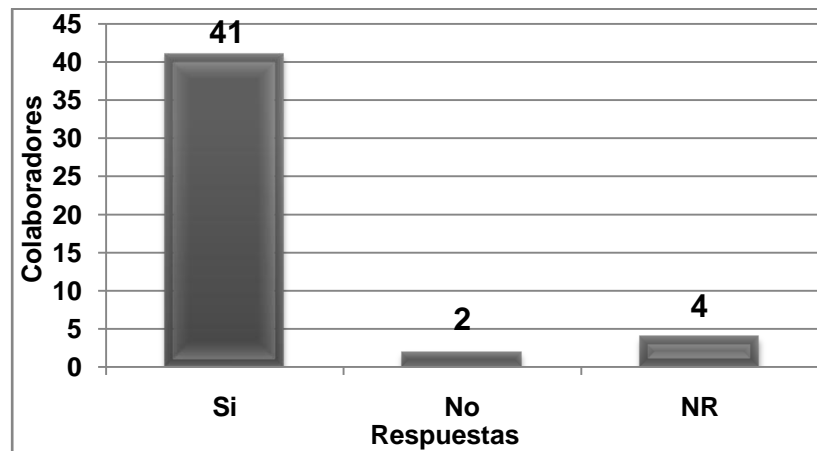
11 de 19 colaboradores expresaron que le comunican los resultados de la evaluación realizada, ocho dijeron que no. La forma utilizada para comunicar resultados es verbalmente, reunidos jefe inmediato y colaborador.

Se pidió opinión sobre los factores con los que actualmente se les evalúa, si consideran que son los correctos. 10 de 19 colaboradores expresaron su inconformidad, 7 están de acuerdo y 2 no emitieron opinión al respecto. Quienes afirmaron ser evaluados en su desempeño están distribuidos de la siguiente manera: logística 10 colaboradores, comercial 6, finanzas 2 y mercadeo 1 colaborador, lo cual tiene sentido lógico, puesto que como parte del control interno en áreas como logística y comercial, los jefes llevan indicadores de resultados que implican una supervisión directa hacia el cumplimiento de objetivos del área, es decir de obtener resultados concretos y finales.

Hay que resaltar que la forma de evaluar actual, no implica una metodología formal que conlleve un proceso formal de retroalimentación a los colaboradores y que contemple un proceso de desarrollo integral de los colaboradores dentro de la organización.

Gráfica 11

**Importancia de conocer el desempeño de los colaboradores
Empresa comercializadora y distribuidora de
lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz**



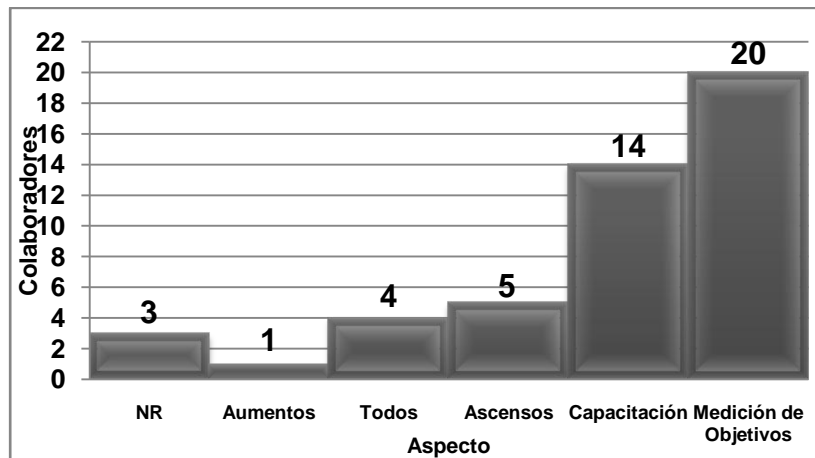
Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Al cuestionar la importancia de conocer el desempeño laboral de cada individuo, cuarenta y un empleados están de acuerdo con una evaluación del desempeño formal, dos empleados no lo consideran importante y cuatro no opinaron.

Quienes la consideran importante es porque creen que contribuye al crecimiento profesional y personal de cada individuo, analizando y desarrollando habilidades, identificando y accionando para minimizar debilidades a través de oportunidades de mejora, impulsando el logro de resultados individuales y colectivos incluyendo el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las personas que no consideran importante la evaluación del desempeño es debido a que piensan que las empresas regularmente impulsan la obtención de objetivos pero no proporcionan las herramientas y conocimiento para resolver los asuntos importantes, esperando grandes logros y resultados, pero sin invertir en el desarrollo de los colaboradores.

Gráfica 12
Objetivos de medir el desempeño de los colaboradores
Empresa comercializadora y distribuidora de
lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Al implementar una metodología formal de evaluación del desempeño, 20 de los colaboradores encuestados piensan que el fin primordial de realizarla es la medición de objetivos individuales, colectivos como área ó departamento y finalmente los organizacionales.

Por otra parte, 14 opinan que el fin primordial es la capacitación para los colaboradores, ya que enriquece el conocimiento, les ayuda a mejorar el rendimiento en las actividades a ejecutar y a crecer profesionalmente a nivel de puestos dentro de la organización.

5 colaboradores piensan que el objetivo de evaluar el desempeño es la promoción a puestos de mayor responsabilidad, mientras que cuatro opinan que son todos los aspectos mencionados con anterioridad. Una persona menciona el aumento de salario como objetivo y tres se reservaron el derecho a opinar.

2.6 Análisis y discusión de resultados

Acorde a la entrevista y a las boletas de encuesta realizadas dentro de la empresa objeto de estudio, se pudo determinar que no se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera formal, existiendo rastros de una evaluación empírica en áreas como logística, que por cuestiones de estándares de servicio al cliente, llevan indicadores generales de ordenes despachadas en tiempo, pedidos entregados, pedidos no entregados, rendimiento del combustible, entre otros, que sirven para calificar en general el área, pero no el desempeño individual de cada colaborador.

Se validó y no existen factores de medición del rendimiento laboral que sean estandarizados para toda la organización, más bien cada jefe tiene libertad de hacer ver a los colaboradores a su cargo cualquier aspecto relacionado a su desempeño cuando lo crea conveniente, haciéndolo de manera verbal y no generándose ningún documento formal de retroalimentación y de historial en el expediente del colaborador, lo cual deja en ambigüedad el tema de retroalimentación a los empleados.

La forma rutinaria de evaluar que existe actualmente en algunas áreas, no agrada a los colaboradores puesto que no es formal, equitativa y no contiene aspectos con la suficiente base y validez para calificar el desempeño.

No se encontraron instrumentos formales de evaluación del desempeño, ni tampoco historial de documentos que respalden sesiones de retroalimentación y seguimiento a colaboradores en cuanto a su rendimiento, ya que las reuniones que se realizan son para designar tareas, no para medir desempeño laboral.

Es importante hacer notar que la organización en su filosofía no contempla la evaluación del desempeño como tal, porque cree que los colaboradores están

haciendo lo que les gusta hacer, se sienten entusiasmo diario por sus actividades y por ello no necesitan evaluación del desempeño ni motivación extrínseca, es decir bonos, comisiones, regalos, entre otros. Lo que pretenden es fomentar el aprendizaje en toda la organización de manera amigable, pero el punto es que no han encontrado como hacerlo, documentarlo y retroalimentar a los colaboradores, buscando generar compromiso con los objetivos organizacionales. De lo que sí existe conciencia es que tiene que trabajarse en el interés genuino por los empleados y así cerrar la brecha entre lo que se desea del puesto y lo que hoy por hoy hace falta para lograr una ejecución eficiente.

Por lo anterior se hace necesario proponer un sistema de evaluación del desempeño, que contribuya a crear una mejora continua en el desempeño de los colaboradores, retroalimentarles continuamente ya que por tratarse de una generación joven requieren de la misma para estar tranquilos y hacer las cosas cada vez mejor.

Con la propuesta que se presenta en el siguiente capítulo, se espera mejorar el desempeño laboral, optimizar los recursos y retroalimentar adecuadamente a los colaboradores, dejando a un lado el paradigma de temor hacia una evaluación formal del desempeño, buscando enfatizar el aprendizaje que se generará para la organización, las áreas, pero en especial para los individuos, ya que fomentará el conocimiento y profesionalización de los empleados, lo cual contribuirá a alcanzar los objetivos que se ha propuesto la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA COLABORADORES DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE LUBRICANTES Y COMPONENTES FUNCIONALES PARA EL RAMO AUTOMOTRIZ, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE MIXCO, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

Luego de presentados los resultados y análisis obtenidos de la investigación documental y de campo realizada, donde tanto las encuestas a los colaboradores así como entrevista a la gerente de recursos humanos, permitieron conocer que hoy día la organización objeto de estudio desconoce el rendimiento real e individual de sus colaboradores, a pesar de que en algunas áreas se evalúan empíricamente resultados colectivos. Así mismo, la carencia de una metodología formal de evaluación del desempeño ha contribuido a la deficiente identificación de problemas y necesidades que ponen en riesgo la consecución de los objetivos organizacionales.

3.1 Justificación de la propuesta

La empresa objeto de estudio actualmente busca su expansión hacia el resto del país, lo cual quiere decir que deben tener la disponibilidad de recursos humanos con las capacidades y habilidades desarrolladas para atender las necesidades que vayan surgiendo. A la fecha, la empresa desconoce el rendimiento de sus empleados, lo que hace evidente una brecha entre lo esperado por el colaborador y lo que este realmente tiene capacidad de realizar, esto debido a que no se ha buscado desarrollarles e indicarles el camino a seguir para lograr sus objetivos y contribuir a los de la empresa.

Es evidente que las situaciones existentes, como la falta de toma de decisiones, las barreras que se colocan para no trabajar en equipo y darle poco valor a los resultados que se derivan de ello, así como errores en el manejo de información importante y confidencial por mencionar algunos, deja claro que es necesario medir el rendimiento laboral, generar retroalimentación confiable y en tiempo, así como diseñar estrategias y planes de acción, que incluyan las necesidades de los colaboradores y que consigo traigan soluciones integrales para el empleado y mayor compromiso de todos para con la organización.

Es por ello que se hace necesario la propuesta de implementación de un sistema formal de evaluación por el método de escalas gráficas, determinando factores claves, detallándolos en una columna y calificándoles en otra, con la puntuación que otorga el evaluador al colaborador evaluado, seleccionando esta técnica por considerarse la más adecuada a las necesidades que actualmente necesita cubrir la organización en cuanto a rendimiento laboral.

3.2 Objetivos

Los alcances de la presente propuesta y su ejecución se definen de la siguiente manera:

3.2.1 General

Implementar y completar durante el próximo semestre el primer ciclo de una metodología formal de evaluación al personal que deje atrás la ambigüedad y busque objetividad al medir el rendimiento laboral de los individuos, tomando en cuenta las competencias y capacidades actuales de cada puesto de trabajo que traiga consigo una retroalimentación enriquecedora y generadora de mayor compromiso en la relación colaborador-organización.

3.2.2 Específicos

- Incorporar el 100% del sistema durante el próximo semestre como herramienta de evaluación individual para todas las áreas de la organización.
- Contar con criterios o factores acertados de evaluación que promuevan el desarrollo laboral del personal de manera permanente.
- Facilitar la documentación de aprendizajes en toda la organización al finalizar el primer ciclo.
- Contribuir a que siempre se brinde claridad y retroalimentación a los colaboradores.
- Proporcionar las bases para construir en el mediano plazo, indicadores generales del rendimiento laboral.
- Brindar a las gerencias y jefaturas un documento de fácil comprensión y aplicación permanente y semestral a sus áreas de trabajo.

3.3 Sistema de evaluación del desempeño propuesto

Como ya se ha resaltado anteriormente, la necesidad actual de conocer el rendimiento individual de los colaboradores y definir el nivel de compromiso del colaborador y como la organización puede aportar al proceso, será resultado de la implementación del sistema formal de evaluación del desempeño, que para efectos de la presente investigación es el método de escalas gráficas, el cual pretende evaluar los factores claves en común que promuevan el desarrollo integral de los colaboradores y por ende impulsen la consecución de los objetivos organizacionales.

3.3.1 Procedimiento de implementación del sistema

Es vital establecer los pasos a seguir para una correcta implementación del sistema de evaluación del desempeño en la organización, la cual coordinará

desde sus inicios el gerente de recursos humanos, buscando cumplir con los puntos que se enlistan a continuación:

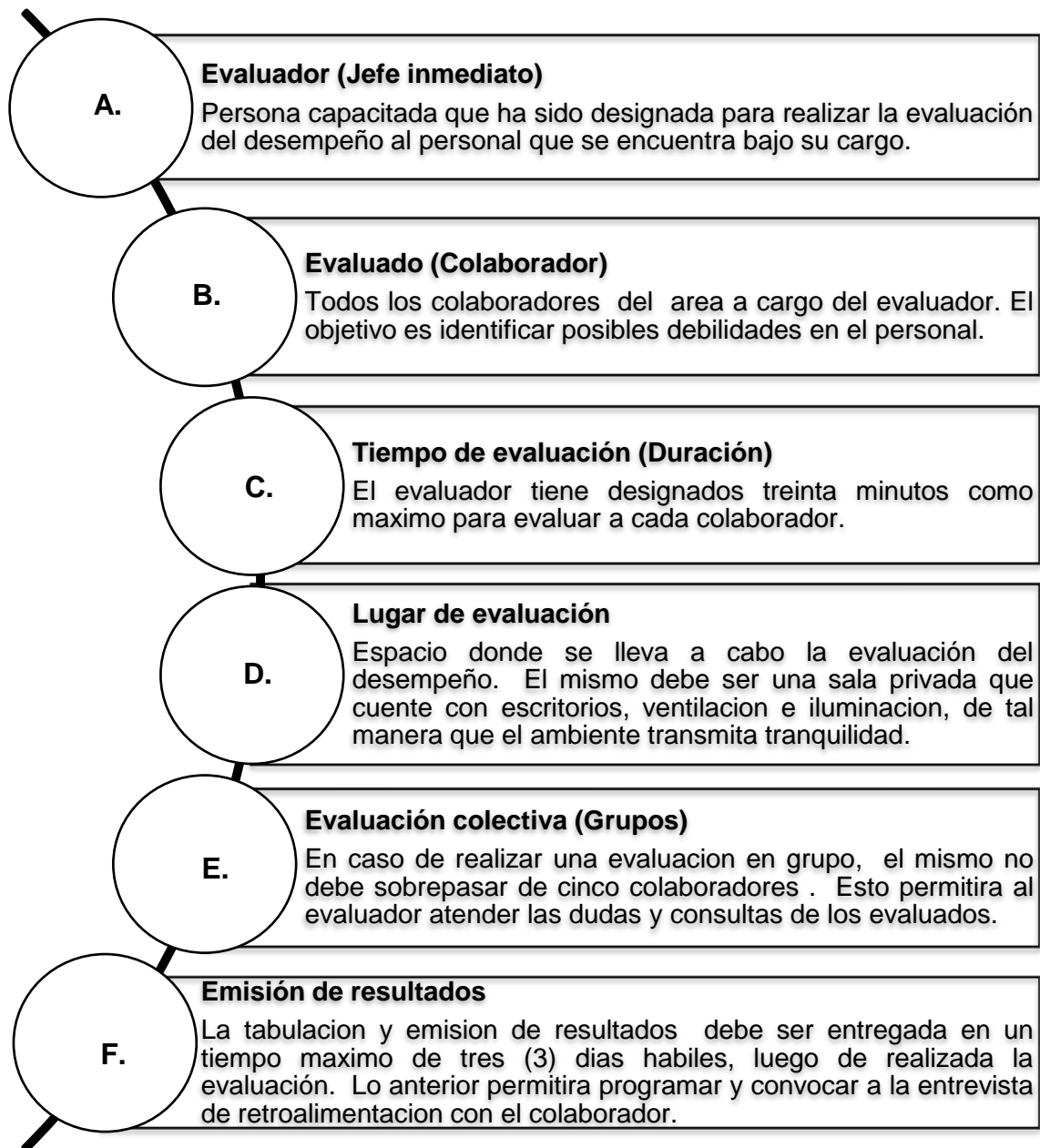
- a) *Alineación de objetivos*: todas las gerencias y jefaturas de área deberán reunirse y alinear objetivos de la implementación de la evaluación del desempeño.
- b) *Comunicación adecuada del sistema*: se deberá definir la comunicación adecuada para sensibilizar a toda la organización sobre la importancia y punto de vista correcto sobre la evaluación, evitando generar temor e incertidumbre sobre el sistema.
- c) *Cronograma y calendarización de ejecución*: la elaboración de un cronograma de seguimiento a cada uno de los pasos es de vital importancia para que todos los involucrados estén enterados y preparados para la ejecución de la evaluación.
- d) *Capacitación a evaluadores (gerente y jefe) de área*: para lograr una interacción productiva entre evaluadores y evaluados, es necesario impartir conocimiento general del funcionamiento del sistema a los evaluadores, de tal manera que tengan la guía y herramientas necesarias en el proceso.
- e) *Capacitación a evaluados y consenso de objetivo*: como se busca evitar el temor e incertidumbre, es necesario sensibilizar sobre el proceso, factores y herramientas con que se evaluarán en el sistema que se implementará. Así mismo, también debe darse claridad sobre el objetivo del proceso y que este sea un compromiso adquirido por todos los colaboradores de la organización.

- f) *Evaluación del desempeño*: con objetivos alineados entre ambas partes, cada gerente y jefe de área ejecuta la evaluación a cada uno de los colaboradores a su cargo, según la calendarización determinada con anterioridad.
- g) *Tabulación y generación de data*: recursos humanos dispondrá de un formato de tabulación que contendrá los resultados de cada área, los cuales integrará y resguardará para utilizarlos a conveniencia de la organización.
- h) *Comunicación de resultados y retroalimentación*: es necesario que cada gerente y jefe de área programe con cada colaborador una entrevista para dar retroalimentación de los resultados obtenidos y cuáles son las brechas o áreas de mejora, así como el plan de acción que se propone seguir para aprender y evaluar en el futuro, en un nuevo ciclo de evaluación del desempeño. De ser posible un representante de recursos humanos debe estar presente de tal manera que pueda validarse el cumplimiento de los estándares establecidos.
- i) *Planes de acción*: luego de conocerse los resultados de la evaluación, cada gerente y jefe deberá validar que necesitan los colaboradores de su área, haciendo uso para ello de la asesoría del área de recursos humanos, para impulsar su desarrollo y obtener los resultados deseados, preparando un plan de acción individual o colectivo, acorde a los resultados obtenidos.

Al ejecutar el proceso de evaluación en cada área de la organización, los evaluadores deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

Gráfica 13

Conceptos que el evaluador debe conocer y saber para la ejecución del proceso de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.3.2 Método de evaluación del desempeño a utilizar

Con el método de escalas gráficas seleccionado para la organización objeto de estudio, se prevé identificar y cubrir las necesidades de evaluación del desempeño del personal así como su desarrollo integral. Además, se espera que contribuya a:

- Analizar las fortalezas y debilidades del recurso humano en general dentro de la organización.
- Identificar puestos y colaboradores con necesidad de reforzar sus actividades y orientarles hacia la mejora continua.
- Contar con criterios acertados para la estructuración de programas de desarrollo de personal.
- Promover la competitividad tanto para los colaboradores, como para la empresa en relación al mercado en que se desenvuelve, es una relación ganar-ganar en la que ambas partes logran sus objetivos.
- Identificar actitudes fuera de perfil que vayan en contra de valores organizacionales evaluando regularmente, de tal manera que se puedan proponer mejoras en los procesos de integración de talento humano.

Este método por su fácil comprensión y aplicación, resulta el adecuado para la organización puesto que involucra a gerentes y jefes y permite priorizar los factores que se determinen se desean evaluar. Además, la facilidad en los registros, comprensión y tabulación de data hace más sencillo el proceso para el evaluador.

Con esta herramienta, la organización podrá documentar de manera sencilla los aprendizajes del sistema y los compromisos a los que colaborador y empresa han llegado, permitiendo servir de recordatorio para garantizar que las acciones no se perderán en las actividades diarias.

3.4 Política de aplicación del sistema de evaluación del desempeño en la organización

Con el objetivo de mantener un sistema de evaluación del desempeño sustentable en el largo plazo y de fácil aplicación, se deben tomar en cuenta la organización y ejecución de los procedimientos adecuados para ponerlo en operación, mantenerlo y controlarlo. Para ello es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

3.4.1 Temporalidad de la evaluación del desempeño

La aplicación de la evaluación del desempeño será de manera semestral, es decir dos veces en el año, durante los meses de junio y diciembre de cada año, en las fechas determinadas por la gerencia general, el área de recursos humanos y los encargados de evaluar el desempeño en cada área.

En cuanto a la duración de la evaluación en el día asignado, no debe sobrepasar los treinta minutos (media hora) para evaluar a cada colaborador, como máximo. La misma se realizará dentro del horario de trabajo normal, no abarcando más del tiempo necesario puesto que la participación debe ser con toda la voluntad del caso sin predisposiciones de malestar e inconformidad del colaborador, considerando el tiempo como el principal factor que predispondría al empleado a colaborar con el proceso.

3.4.2 Encargado de la evaluación del desempeño

La organización, sensibilización y acompañamiento en la ejecución del proceso estará a cargo del gerente de recursos humanos o en su defecto, de la persona designada por el área, que cuente con los conocimientos y habilidades para organizar la ejecución del sistema.

El proceso de ejecución como tal, es decir aplicar el instrumento de evaluación a los colaboradores estará bajo la responsabilidad del jefe de cada área, incluyendo al gerente del área. Cuando se considere necesaria y oportuna la participación del gerente de recursos humanos o de la persona designada por el mismo, por tratarse de un colaborador de trato difícil o únicamente para observar el proceso, deberán hacerse las convocatorias para que esté presente, teniendo en cuenta que debe dejar total independencia de la aplicación al gerente o jefe del área.

3.4.3 Instrumentos a utilizar en la evaluación del desempeño

El gerente de recursos humanos, debe asegurarse que los instrumentos diseñados estén disponibles tanto digital como de forma impresa en suficiente cantidad, para que el evaluador pueda disponer de ellos y ejecutar la aplicación en la evaluación del desempeño al colaborador.

Así mismo, el evaluador antes de iniciar con la ejecución del proceso, debe asegurarse que cuenta con los instrumentos correctos y actualizados, así como con el área privada disponible y con los útiles y materiales necesarios para ejecutar la evaluación de manera eficiente.

Para obtener más claridad y detalles de la forma correcta de aplicar los instrumentos, avocarse a la *Guía de aplicación y calificación de instrumentos para la evaluación del desempeño*, incluida en la presente propuesta.

3.4.4 Calificación y análisis de resultados de la evaluación del desempeño

Luego de aplicado el instrumento de evaluación, procede realizar los conteos para obtener un resultado y luego el análisis de lo obtenido. Este proceso estará a cargo del evaluador o jefe del área con acompañamiento del gerente de área y

del gerente de recursos humanos o en su defecto de la persona designada por él, quienes emitirán resultados y sus respectivos análisis con un máximo de tres días hábiles luego de realizada la evaluación. (Ver *Guía de aplicación y calificación de instrumentos para la evaluación del desempeño*, incluida en la página 90 de la presente propuesta.)

3.4.5 Comunicación de resultados y retroalimentación al colaborador

Para dar finalización al ciclo, es necesario comunicar los resultados obtenidos por el empleado y proporcionarle la retroalimentación del caso. Por lo que es responsabilidad del jefe y gerente del área realizar el proceso en mención con el acompañamiento del gerente de recursos humanos cuando se considere conveniente. Ello implicará formular acuerdos de mejora y compromiso entre ambas partes para trabajar en conjunto y obtener los niveles de desempeño deseados. Es importante que la comunicación de resultados no se deje al tiempo y como máximo se realice durante los cinco días hábiles luego de haber evaluado el desempeño de los colaboradores. Ello disminuirá el estrés y ansias de los colaboradores en cuanto a los resultados de su evaluación y los animará a buscar la mejora continua.

Para obtener más detalles de la forma correcta comunicar los resultados obtenidos, consultar la *Guía de comunicación de resultados y retroalimentación al colaborador para la evaluación del desempeño*, incluida en la página 98 de la presente propuesta.

3.5 Factores de evaluación

El primero de los pasos en la implementación de la evaluación del desempeño, es definir los factores de desempeño que se cree podrán determinar un rendimiento eficaz en los puestos de trabajo.

Para lograr tal definición, en la reunión de gerentes y jefes donde se determinan los objetivos para la organización de la evaluación del desempeño, también se deben definir los factores de medición cuantitativos y cualitativos que regirán el desarrollo de las actividades diarias. Es importante tomar en cuenta, que los factores que se definan deben estar estrechamente relacionados al desarrollo de los colaboradores y sus puestos, así como alineados a los objetivos organizacionales.

3.5.1 Factores de medición para gerentes y jefes de área

Para efecto de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño, se han definido medir diez factores a los gerentes y jefes de área, considerando que cada uno de ellos posee responsabilidad y autoridad dentro de las áreas que dirigen.

A continuación se enlistan los factores a evaluar para gerentes y jefes de área:

Formato 2

Factores de calificación del desempeño para gerentes y jefes de área Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

NO.	NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN
1	Conocimiento del puesto de trabajo	Dominio de las tareas de su puesto, conoce las de su equipo de trabajo y sabe cuáles son las herramientas que debe utilizar su área para desarrollar las actividades exitosamente.
2	Administración de recursos	Supervisa el rendimiento, funcionamiento y manejo eficiente de los recursos que permita su máximo aprovechamiento y se traduzca en satisfacción de los intereses colectivos y cumplimiento de los objetivos.
3	Toma de decisiones	Capacidad para elegir y actuar acorde a normas, procedimientos, políticas y planes disponibles, con firmeza y responsabilidad, delegando las atribuciones que pueden ser realizadas por los miembros de su equipo.
4	Visión estratégica	Promoción constante de nuevas ideas para la organización y el desarrollo de nuevos proyectos dentro de su área, con la intención de añadir valor, involucrándose y haciéndose mutuamente responsable por alcanzarlos.
5	Planificación y organización	Planea con anticipación sus actividades y las de su equipo de trabajo, formulando estrategias y planes de acción para el logro de los resultados propuestos.
6	Comunicación efectiva	Escucha atentamente las ideas y preocupaciones de los colaboradores a su cargo, usa y promueve apropiadamente los canales de comunicación.
7	Liderazgo	Actitudes, habilidades y destrezas para influir en su equipo de trabajo, logrando que los colaboradores trabajen con entusiasmo las metas y objetivos propuestos.
8	Trabajo en equipo	Capacidad de promover la cooperación y apoyo mutuo entre el personal y entre las áreas, aprovechando las habilidades multidisciplinarias de cada miembro de su equipo.
9	Aprendizaje	Disposición proactiva a adquirir nuevos conocimientos para hacer mejor las cosas, lo que implica cuestionar, investigar y poner en práctica, aprendiendo a diario.
10	Cumplimiento de objetivos	Logro del objetivo primordial de su puesto de trabajo, quedando materializado en la precisión, confiabilidad, tiempo de ejecución y presentación de sus actividades a su superior inmediato.

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.5.2 Factores de medición para colaboradores administrativos-operativos

Para los colaboradores de las áreas administrativa y operativa se han definido diez factores, los cuales se enlistan a continuación:

Formato 3

Factores de calificación del desempeño para colaboradores de las áreas administrativa y operativa

Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

NO.	NOMBRE DEL FACTOR	DESCRIPCIÓN
1	Conocimiento del puesto de trabajo	Conoce y domina las tareas de su puesto, utilizando los recursos eficazmente y haciéndose mutuamente responsable con sus superiores por los resultados.
2	Apego a procedimientos y políticas	Los conoce y tiene la disciplina de actuar acorde a los procedimientos definidos para su puesto, así como a normas y políticas de observancia en la organización.
3	Capacidad analítica	Aptitud de hacer una pausa y determinar los razonamientos lógicos y coherentes que respaldan las acciones o decisiones que están implícitas en las actividades que está llevando a cabo.
4	Planificación y organización	Planea sus actividades con suficiente tiempo y hace uso de las herramientas a su disposición para generar acciones encaminadas al logro de los resultados esperados.
5	Trabajo en equipo	Cooperar y apoyar a sus compañeros cercanos y del resto de áreas, con honestidad y confianza.
6	Trabajo bajo presión	Manejo de requerimientos urgentes con actitud tranquila y tenaz para salir avante y resolver las demandas planteadas con los parámetros de calidad esperados.
7	Servicio al cliente	Esfuerzo diligente por atender con cortesía y respeto las solicitudes de trabajo internas y externas de su puesto.
8	Desarrollo profesional	Esfuerzo constante por destacarse laboralmente, demostrando rasgos de liderazgo, toma de decisiones y visión estratégica en sus actividades a través del conocimiento teórico adquirido por un nivel de educación superior.
9	Aprendizaje	Humildad para adquirir nuevos conocimientos y hacer mejor las cosas, lo que implica cuestionar, investigar y poner en práctica, aprendiendo a diario.
10	Cumplimiento de objetivos	Logro del objetivo primordial de su puesto de trabajo, quedando materializado en la precisión, confiabilidad, tiempo de ejecución y presentación de sus actividades a su superior inmediato.

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.5.3 Niveles de calificación a factores de evaluación

Con el fin de realizar una ponderación más objetiva, se ha dividido en 4 niveles la metodología para calificación de todos los evaluados. Lo anterior busca ubicar al empleado en un nivel actual, el cual se calificará, para luego ayudarlo a buscar una mejora continua en el mismo. La tabla de definición de los niveles se detalla a continuación:

Formato 4

Niveles de calificación para factores de evaluación de los colaboradores Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

NIVEL	DESCRIPCIÓN	CALIFICACIÓN (FACTORES 1-10)
Deficiente	Ninguna o pocas veces se cumplen las exigencias y los resultados necesarios, rara vez demuestra dominio mínimo en las actividades requeridas.	00
Regular	Parcialmente se cumple con las exigencias principales y los resultados requeridos; parcialmente demuestra dominio de las actividades requeridas, su nivel de ejecución es aceptable.	05
Bueno	Se cumple con las exigencias y los resultados requeridos, se demuestra dominio de las actividades requeridas y es consistente con las responsabilidades delegadas alcanzando regularmente logros significativos.	08
Excelente	Se supera eficientemente los resultados que son requeridos, demostrando dominio superior de las actividades en todas las manifestaciones del trabajo, alcanzando logros extraordinarios y aportando mejoras a los procesos.	10

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.5.4 Ponderación de factores de evaluación

Para hacer efectiva la evaluación del desempeño, es necesario ponderar los factores detallados con anterioridad tanto para gerentes, jefes y colaboradores de cada área, como se muestra a continuación:

Formato 5

**Ponderación para factores de evaluación de gerentes y jefes de área
Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y
componentes funcionales para el ramo automotriz**

NO.	NOMBRE DEL FACTOR	PONDERACIÓN MÁXIMA
1	Conocimiento del puesto de trabajo	10
2	Administración de recursos	10
3	Toma de decisiones	10
4	Visión estratégica	10
5	Planificación y organización	10
6	Comunicación efectiva	10
7	Liderazgo	10
8	Trabajo en equipo	10
9	Aprendizaje	10
10	Cumplimiento de objetivos	10

Total puntuación de evaluación **100** **Pts.**

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 6

Ponderación para factores de evaluación de colaboradores de las áreas administrativa y operativa

Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

NO.	NOMBRE DEL FACTOR	PONDERACIÓN MÁXIMA
1	Conocimiento del puesto de trabajo	10
2	Apego a procedimientos y políticas	10
3	Capacidad analítica	10
4	Planificación y organización	10
5	Trabajo en equipo	10
6	Trabajo bajo presión	10
7	Servicio al cliente	10
8	Desarrollo profesional	10
9	Aprendizaje	10
10	Cumplimiento de objetivos	10

Total puntuación de evaluación **100** **Pts.**

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.6 Diseño del instrumento a utilizar en la evaluación del desempeño

Para dar paso a la ejecución de la evaluación del desempeño, es necesario tener disponibles formatos que contribuyan a tal fin. Por ello se propone la utilización de dos formularios: uno para gerentes y jefes de área y el segundo para personal administrativo y operativo de todas las áreas de la organización.

3.6.1 Formatos de formularios para evaluación del desempeño

Los mismos se detallan a continuación:

Formato 7

Formulario de evaluación del desempeño para gerentes y jefes de área Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

LCM, S.A. Gerencia de Recursos Humanos		FORMULARIO ED-2014-01	
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA GERENTES Y JEFES DE ÁREA			
Esta herramienta tiene como propósito conocer el desempeño de cada jefe de área como parte fundamental de nuestra organización, por lo que la presente evaluación de su trabajo será utilizada para tomar en cuenta el potencial que usted posee y servirá para ayudarlo en su desarrollo profesional.			
La presente información es de carácter confidencial y para uso exclusivo de la organización.			
1.- IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR			
Nombre del colaborador:	Lorenzo Aguilar Paredes		
Departamento:	Finanzas	Área:	Finanzas
Puesto desempeñado:	Gerente Financiero		
Período de evaluación:	Del 01 de Enero 2014	Al	30 de Junio 2014
1.1. INSTRUCCIONES DE CALIFICACIÓN			
Le solicitamos contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación:			
Factores calificación 01-10 puntos			
00 Deficiente, no cumple con lo esperado 05 Regular, cumple con lo esperado 08 Bueno, algunas veces supera las expectativas. 10 Excelente, siempre supera las expectativas.			
a. Califique de forma individual, tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores. b. Lea las descripciones que se le presentan en cada factor y elija la que más aplica al evaluado. c. Coloque en el cuadro correspondiente la calificación que usted considera se apega más al desarrollo de la actividad para el evaluado. d. Al finalizar, sume los puntajes obtenidos en cada factor y anote el puntaje total en la casilla que corresponde.			
2.- FACTORES DE EVALUACIÓN			
Calificación	1.- CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO		Punteo
0	No domina las tareas de su puesto de trabajo y no conoce las de su equipo de trabajo, desconoce las herramientas a utilizar.		8
5	Demuestra rasgos de preocupación por las tareas de su puesto, las de su equipo y las herramientas que debe utilizar.		
8	Domina las tareas de su puesto de trabajo y conoce las de su equipo de trabajo, además de las herramientas a utilizar.		
10	Domina a cabalidad las tareas de su puesto de trabajo, conoce muy bien las de su equipo de trabajo y utiliza las herramientas disponibles.		

Calificación	2.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	Punteo
0	Nunca se preocupa por el funcionamiento y manejo eficiente de los recursos de su área.	5
5	Demuestra rasgos de preocupación por el funcionamiento y manejo eficiente de los recursos.	
8	Administra de manera eficiente los recursos encomendados a su área.	
10	Se preocupa siempre por la optimización máxima de los recursos de su área.	
Calificación	3.- TOMA DE DECISIONES	Punteo
0	Nunca toma decisiones con respecto a su área o a su equipo.	5
5	Toma decisiones mínimas, sin mucho riesgo, que puede delegarlas.	
8	Toma de decisiones de mas riesgo, pero aun no delega.	
10	Analiza que decisiones y riesgos tomar, así como que decisiones delegar a los miembros de su equipo de trabajo.	
Calificación	4.- VISIÓN ESTRATÉGICA	Punteo
0	Nunca propone nuevas ideas o la innovación de algunas ya existentes de beneficio para la organización.	10
5	Hace un mínimo esfuerzo por pensar estratégicamente y pensar en algunas ideas de valor para la organización.	
8	Busca ser visionario, trata de ver a mediano y largo plazo inyectando nuevas ideas y pensando en el beneficio para la organización.	
10	Es constante en la búsqueda de nuevas ideas e innovación de las actuales, participa en planificar y ejecutar proyectos de valor.	
Calificación	5.- PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Punteo
0	No planifica ni organiza sus actividades con anticipación, tampoco verifica que su equipo lo haya hecho.	5
5	Escasas veces planifica y organiza sus actividades y las de su equipo.	
8	Planifica y organiza sus actividades y las de su equipo de manera regular buscando el logro de los objetivos propuestos.	
10	Planifica y organiza a detalle, formulando estrategias y planes de acción para sus actividades y ayuda a su equipo a hacer lo mismo.	
Calificación	6.- COMUNICACIÓN EFECTIVA	Punteo
0	Ninguna o raras veces se preocupa por comunicarse con su equipo de trabajo.	5
5	Hace esfuerzos mínimos por comunicarse con el personal a su cargo.	
8	Hace uso de la comunicación formal con los colaboradores de su área y con las áreas de apoyo.	
10	Utilizar la comunicación y canales formales para comunicarse eficazmente con los integrantes de su equipo y de la organización.	

Calificación	7.- LIDERAZGO	Punteo
0	Nunca trata de influir en los miembros de su equipo de trabajo.	5
5	Es mínimo el liderazgo que ejerce en su área.	
8	Influye de manera positiva en los miembros de su equipo de trabajo para el logro de objetivos personales y organizacionales.	
10	Motiva, influye e impulsa en los demás el logro de resultados excepcionales, de beneficio para toda la organización.	
Calificación	8.- TRABAJO EN EQUIPO	Punteo
0	No promueve el apoyo entre compañeros y miembros del equipo de trabajo.	8
5	De manera mínima busca que exista apoyo en su equipo de trabajo y colaboren mutuamente para obtener mejores resultados.	
8	Promueve el apoyo mutuo de manera regular en los miembros de su equipo de trabajo.	
10	Fortalece y aprovecha a través del apoyo mutuo las habilidades y destrezas multidisciplinarias de los miembros de su equipo.	
Calificación	9.- APRENDIZAJE	Punteo
0	Nunca o rara vez tiene aprendizajes de sus actividades laborales.	8
5	De manera mínima investiga o cuestiona sobre actividades o decisiones de los equipos.	
8	Busca aprender de sus actividades, es humilde, investiga y aprende diariamente.	
10	Disposición proactiva a buscar nuevos conocimientos, cuestiona, investiga, aprende y documenta siempre.	
Calificación	10.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Punteo
0	No cumple con la misión primordial de su puesto de trabajo, por lo que no existen resultados significativos de su gestión.	5
5	Mediano esfuerzo por cumplir con la misión primordial de su puesto de trabajo, pero no lo suficiente para obtener resultados significativos	
8	Esfuerzo constante por cumplir con la misión de su puesto, busca ayuda para resolver sus dificultades y obtener resultados significativos	
10	Logro del objetivo de su puesto de manera precisa, confiable y en tiempo, rindiendo cuentas del mismo a su superior inmediato.	
PUNTEO TOTAL		64

A continuación deberá marcar la opción según el resultado final del desempeño del jefe que ha sido evaluado, de forma global:

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
		64	

RETROALIMENTACIÓN AL EVALUADO

Instrucciones: Área exclusiva para ser llenado por el Jefe del Área o Evaluador.

a. Puntos fuertes del Evaluado:

Gusto por los proyectos de estrategia para el futuro. Se involucra, da nuevas ideas y participa en la planificación y ejecución de nuevos proyectos que agregaran valor en el futuro. Conoce la dinámica de su puesto y el de su equipo de trabajo, promueve el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo.

b. Áreas de mejora para el Evaluado:

Falta de toma de decisiones dentro del área a la que pertenece, lo cual no se refleja en la administración de los recursos a su cargo, afecta la planificación de las tareas del área, en la comunicación con su equipo, lo que por ende deja una brecha en cuanto al liderazgo que se espera se ejerza en el área y la consecución palpable de la misión de su puesto.

c. Observaciones:

Existieron varias distracciones con el celular, a pesar que se le pidió que lo apagara.

Hago constar que se me ha explicado de manera clara los resultados de la evaluación del desempeño que me ha sido realizada.

Firma del colaborador

15/07/2014

Fecha

CALIFICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

¿Considera que fue evaluado con los factores correctos?:

Si

No

Comentarios del evaluado:

Los factores evaluados dieron una visión mas amplia de mejoras que son necesarias realizar en mi puesto para mejorar la consecución de los objetivos de la organización.

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre del evaluador: Roberto Pardo Asturias

Puesto desempeñado: Gerente General

Firma del Evaluador

15/07/2014

Fecha

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Formato 8

Formulario de evaluación del desempeño para colaboradores de las áreas administrativa y operativa Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

LCM, S.A. Gerencia de Recursos Humanos		FORMULARIO ED-2014-02	
FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS			
Esta herramienta tiene como propósito conocer el desempeño de cada colaborador como parte fundamental de nuestra organización, por lo que la presente evaluación de su trabajo será utilizada para tomar en cuenta el potencial que usted posee y servirá para ayudarlo en su desarrollo profesional.			
La presente información es de carácter confidencial y para uso exclusivo de la organización.			
1.- IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR			
Nombre del colaborador:	Juan José Matute Tirado		
Departamento:	Contabilidad	Área:	Finanzas
Puesto desempeñado:	Auxiliar de contabilidad		
Período de evaluación:	Del 01 de Enero 2014	Al	30 de Junio 2014
1.1. INSTRUCCIONES DE CALIFICACIÓN			
Le solicitamos contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación:			
Factores calificación 01-10 puntos			
00 Deficiente, no cumple con lo esperado 05 Regular, cumple con lo esperado 08 Bueno, algunas veces supera las expectativas. 10 Excelente, siempre supera las expectativas.			
a. Califique de forma individual, tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores. b. Lea las descripciones que se le presentan en cada factor y elija la que más aplica al evaluado. c. Coloque en el cuadro correspondiente la calificación que usted considera se apega más al desarrollo de la actividad para el evaluado. d. Al finalizar, sume los puntajes obtenidos en cada factor y anote el puntaje total en la casilla que corresponde.			
2.- FACTORES DE EVALUACIÓN			
Calificación	1.- CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	Puntaje	
0	No domina las tareas de su puesto de trabajo, no utiliza los recursos brindados y desconoce su objetivo en la organización.	5	
5	Poca preocupación en las tareas de su puesto, utiliza algunas veces los recursos disponibles y busca no ser responsable por los resultados		
8	Domina las tareas de su puesto de trabajo y utiliza siempre los recursos disponibles haciéndose responsable de los resultados.		
10	Domina a cabalidad las tareas de su puesto de trabajo, utiliza siempre los recursos y busca nuevas para lograr mejores resultados.		

Calificación	2.- APEGO A PROCEDIMIENTOS Y POLITICAS	Punteo
0	Nunca se apega los procedimientos y políticas existentes para desempeñar sus actividades laborales.	8
5	En algunos casos relevantes se apega a procedimientos y políticas existentes en la organización.	
8	Cumple siempre con los procedimientos y políticas existentes.	
10	Tiene la disciplina de apegarse a los procedimientos y políticas vigentes e influye en sus compañeros para que también las sigan.	
Calificación	3.- CAPACIDAD ANALITICA	Punteo
0	No analiza y busca la lógica de las acciones que esta ejecutando, que hacen coherente y respaldan sus actividades y decisiones laborales.	5
5	Escaso análisis y poca búsqueda racional de las actividades que realiza, para determinar su respaldo a los objetivos que persigue.	
8	Analiza y busca el racional de sus acciones laborales para respaldar la consecución de los objetivos propuestos.	
10	Capacidad analítica desarrollada en acciones laborales que respaldan la búsqueda de resultados, ayudando a otros a hacer lo mismo.	
Calificación	4.- PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Punteo
0	No planifica ni organiza sus actividades con anticipación y no verifica las herramientas que la organización pone a su disposición.	5
5	Pocas veces planifica y organiza sus actividades con las herramientas adecuadas para su ejecución.	
8	Planifica y organiza sus actividades regularmente utilizando las herramientas a su disposición y buscando el logro de objetivos.	
10	Planifica y organiza a detalle sus actividades con las herramientas disponibles y ayuda a su compañeros a hacer lo mismo.	
Calificación	5.- TRABAJO EN EQUIPO	Punteo
0	Nunca o raras veces coopera y apoya a sus compañeros de equipo, ofreciendo respaldo en el actuar laboral diario.	5
5	Apoya de manera regular, da respaldo mínimo a su equipo de trabajo.	
8	Apoya y promueve la cooperación entre los miembros de su equipo, así mismo presta apoyo a equipos de otras áreas de la organización.	
10	Da apoyo a todos los que le es posible, respalda las metas y decisiones tomadas en equipo y promueve apoyo honesto y confiable.	
Calificación	6.- TRABAJO BAJO PRESIÓN	Punteo
0	No tiene capacidad para responder a tareas urgentes con un alto nivel de calidad.	0
5	Responde a algunos requerimientos urgentes, demostrando alto estrés e intranquilidad con estándares de calidad bajos.	
8	Demuestra capacidad de trabajar con requerimientos urgentes, controla su estrés y trabaja con estándares de calidad establecidos.	
10	Trabaja con presiones de tiempo y calidad, demuestra control del estrés, anima y da apoyo a sus compañeros en situaciones similares.	
Calificación	7.- SERVICIO AL CLIENTE	Punteo
0	Nunca o raras veces se esfuerza por atender cortésmente las solicitudes de clientes internos y externos.	5
5	Hace esfuerzos mínimos por resolver requerimientos demostrando cortesía y comprensión a clientes internos y externos.	
8	Comprende y atiende las solicitudes de clientes internos y externos, demostrando cortesía y poniendo en práctica los valores.	
10	Es diligente en cuando a la atención de clientes internos y externos, utiliza lenguaje adecuado y demuestra cortesía y valores siempre.	

Calificación	8.- DESARROLLO PROFESIONAL	Punteo								
2	No se esfuerza por demostrar conocimientos, destrezas y cualidades que le hagan destacar laboralmente.	5								
8	Se esfuerza de manera mínima por destacar laboralmente.									
12	Pone en práctica sus conocimientos, destrezas y habilidades buscando destacar en sus actividades laborales diarias.									
15	Esfuerzo constante por demostrar liderazgo, tomar decisiones y tener visión estratégica en el trabajo diario.									
Calificación	9.- APRENDIZAJE	Punteo								
0	Nunca tiene aprendizajes de sus actividades laborales, no muestra humildad para aprender.	5								
5	De manera mínima investiga y cuestiona sobre actividades o decisiones laborales.									
8	Busca aprender de sus actividades, es humilde, investiga y aprende diariamente.									
10	Proactividad a adquirir nuevos conocimientos, cuestionar, investigar, aprender y documentar.									
Calificación	10.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Punteo								
0	Nunca se involucra y no se hace responsable por los objetivos de su área y de la organización.	5								
5	Mínimo esfuerzo por involucrarse con los objetivos de la organización, así como con el cumplimiento de tareas de su puesto.									
8	Se involucra en objetivos, metas, tareas y decisiones de su equipo y de la organización.									
10	Demuestra identificación e involucramiento con su equipo y con la organización, haciéndose mutuamente responsable de los resultados.									
PUNTEO TOTAL		48								
<p>A continuación deberá marcar la opción según el resultado final del desempeño del colaborador que ha sido evaluado, de forma global:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Excelente</th> <th>Bueno</th> <th>Regular</th> <th>Deficiente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>48</td> </tr> </tbody> </table>			Excelente	Bueno	Regular	Deficiente				48
Excelente	Bueno	Regular	Deficiente							
			48							

RETROALIMENTACIÓN AL EVALUADO

Instrucciones: Área exclusiva para ser llenado por el Jefe del Área o Evaluador.

a. Puntos fuertes del Evaluado:

Apego a políticas y procedimientos internos, lo que refleja una clara aceptación a la autoridad y a las decisiones de la administración de la organización, buscando seguir las y ponerlas en práctica.

b. Áreas de mejora para el Evaluado:

Preocupación por su puesto de trabajo, por planificar y organizar sus actividades, así como mejor interacción con su equipo de trabajo para lograr los resultados que se ha propuesto su área y que contribuyen a los objetivos de la organización.

c. Observaciones:

Rasgos de preocupación por los resultados de su evaluación. Actitud amable y tranquila durante la calificación y llenado del formato de evaluación.

Hago constar que se me ha explicado de manera clara los resultados de la evaluación del desempeño que me ha sido realizada.

Firma del colaborador

15/07/2014

Fecha

CALIFICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

¿Considera que fue evaluado con los factores correctos?:

Si No

Comentarios del evaluado:

Tengo problemas personales que afectan mi desempeño laboral. Adicionalmente estoy desanimado por algunas situaciones internas.

DATOS DEL EVALUADOR

Nombre del evaluador: Arturo Merino Benítez

Puesto desempeñado: Contador General

Firma del Evaluador

15/07/2014

Fecha

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.7 Guía de aplicación y calificación de instrumentos para la evaluación del desempeño

Con la finalidad de hacer uso correcto de los instrumentos de evaluación del desempeño que aparecen en las páginas 85 y 89 de la presente propuesta y de calificar e interpretar los resultados obtenidos, a continuación se detallan los pasos a seguir para el llenado de los mismos.

Antes de iniciar la sesión de evaluación, el evaluador debe asegurarse que cuenta con los siguientes recursos:

- Asistencia del colaborador a evaluar, jefe inmediato y delegado de recursos humanos si fuese necesario.
- Salón o sala privada, con suficiente luz y ventilación, apropiado para llevar a cabo la sesión de evaluación.
- Papelería y útiles necesarios para evitar interrupciones en la sesión de evaluación.
- Impresión de los formatos que correspondan al colaborador a evaluar.

3.7.1 Identificación del colaborador

A continuación la primera sección del formato:

1.- IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR			
Nombre del colaborador:	Lorenzo Aguilar Paredes		
Departamento:	Finanzas	Área:	Finanzas
Puesto desempeñado:	Gerente Financiero		
Período de evaluación:	Del 01 de Enero 2014	Al	30 de Junio 2014

La misma se debe llenar con los siguientes datos:

- Nombre del colaborador: el evaluado escribirá nombres y apellidos completos.

- Departamento: en dónde está desempeñando sus labores.
- Área: a donde pertenece el departamento en dónde está desempeñando sus labores.
- Puesto desempeñado: el puesto que está ejerciendo el evaluado, de acuerdo a las funciones que está desempeñando.
- Periodo de evaluación: se anotará la fecha que cubre la evaluación, es decir de la última evaluación realizada a la fecha actual en que se le está evaluando nuevamente.

3.7.2 Instrucciones para calificar factores

El siguiente numeral explica cómo debe calificar el evaluador:

1.1. INSTRUCCIONES DE CALIFICACIÓN	
Le solicitamos contestar la siguiente encuesta teniendo en cuenta la siguiente calificación:	
Factores calificación 01-10 puntos	
	00 Deficiente, no cumple con lo esperado 05 Regular, cumple con lo esperado 08 Bueno, algunas veces supera las expectativas. 10 Excelente, siempre supera las expectativas.
a. Califique de forma individual, tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores. b. Lea las descripciones que se le presentan en cada factor y elija la que más aplica al evaluado. c. Coloque en el cuadro correspondiente la calificación que usted considera se apega más al desarrollo de la actividad para el evaluado. d. Al finalizar, sume los punteos obtenidos en cada factor y anote el punteo total en la casilla que corresponde.	

El procedimiento es:

- Lectura de instrucciones: el evaluador y el evaluado deben leer las instrucciones de calificación de factores y entenderlas, cualquier duda al respecto de estas se deben resolver antes de iniciar con la asignación de la calificación al colaborador.

- Factores: el evaluador y el evaluado deberán tener claro que para gerentes y jefes así como para colaboradores administrativos y operativos existen diez factores en total sujetos a evaluación.
- Factores con calificación 1-10 puntos: el evaluador y el evaluado deberán tener claro que todos los factores deberán calificarse con una ponderación entre 0 y 10 puntos, según la escala de calificación que corresponda acorde al desempeño demostrado.

3.7.3 Calificación de factores

En la segunda sección, los factores de evaluación y el punteo asignado:

2.- FACTORES DE EVALUACIÓN		
Calificación	1.- CONOCIMIENTO DEL PUESTO DE TRABAJO	Punteo
0	No domina las tareas de su puesto de trabajo y no conoce las de su equipo de trabajo, desconoce las herramientas a utilizar.	8
5	Demuestra rasgos de preocupación por las tareas de su puesto, las de su equipo y las herramientas que debe utilizar.	
8	Domina las tareas de su puesto de trabajo y conoce las de su equipo de trabajo, además de las herramientas a utilizar.	
10	Domina a cabalidad las tareas de su puesto de trabajo, conoce muy bien las de su equipo de trabajo y utiliza las herramientas disponibles.	

La explicación y forma de forma de proceder es la siguiente:

- Columna 1 - calificación: se describen las cuatro opciones de puntuación cuantitativa disponibles, donde cada uno corresponde a un nivel cualitativo (deficiente, regular, bueno y excelente) de desempeño para el factor que se está evaluando.
- Columna 2 - factores: se describe de manera breve cada nivel cualitativo de desempeño a calificar (deficiente, regular, bueno y excelente) para cada uno de los diez factores de evaluación.

- Columna 3 - punteo: Espacio en blanco para que el evaluador coloque la calificación que haya consensuado con el evaluado. El punteo que se coloque debe ser la selección de una de las opciones que la columna número uno tiene como disponible.

Si el instrumento de evaluación estuviese impreso, el mismo debe llenarse con lapicero color negro o azul. Si la evaluación se estuviese proyectando en una cañonera el evaluador debe ir llenando el formato y al finalizar la sesión de evaluación debe guardar e imprimir el formulario para dejar constancia documental de la evaluación realizada.

3.7.4 Determinación de la puntuación del desempeño del colaborador

Luego de la asignación de punteo a los factores encontrará el siguiente apartado:

PUNTEO TOTAL	64
---------------------	-----------

Su utilidad se describe a continuación:

- Punteo total: en este espacio en blanco se debe hacer la sumatoria de la calificación asignada a cada uno de los nueve factores, luego anotarse para que quede constancia de la calificación obtenida por el colaborador.

3.7.5 Determinación del desempeño del colaborador

A continuación el evaluador determinará el desempeño tanto cuantitativo como cualitativo del colaborador, haciendo uso de las siguientes casillas:

Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
		64	

- Resultado final de desempeño: están disponibles cuatro cuadros identificados cada uno con el nivel de desempeño cualitativo (deficiente, regular, bueno y excelente). Utilizando la sumatoria determinada con anterioridad se debe colocar la puntuación en el cuadro que corresponda según el siguiente cuadro:

Formato 9

Rangos de calificación general de evaluación del desempeño Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa
91-100	Excelente
75-90	Bueno
60-74	Regular
59 o menos	Deficiente

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.7.6 Retroalimentación al evaluado

Esta sección es exclusiva para que el jefe inmediato del evaluado o el evaluador complete y llene los incisos. A continuación se detallan las instrucciones de llenado:

- Puntos fuertes del evaluado: de forma breve, hacer un resumen de los factores en los cuales demuestra mayor fortaleza, se desenvuelve y ejecuta de mejor manera el evaluado. En el formato encontrará la sección a utilizar:

RETROALIMENTACIÓN AL EVALUADO
<p>Instrucciones: Área exclusiva para ser llenado por el Jefe del Área o Evaluador.</p> <p>a. Puntos fuertes del Evaluado:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

- Áreas de mejora del evaluado: resumen de los factores en los cuales demuestra mayor debilidad, dificultad de desenvolverse y poca ejecución. La sección designada para ello es la siguiente:

<p>b. Áreas de mejora para el Evaluado:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

- Observaciones: anotaciones generales de comportamientos o actitudes demostradas durante la sesión de evaluación que sean consideradas como necesarias de felicitar o criticar. El espacio en el formato es el siguiente:

<p>c. Observaciones:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--

- Firma del evaluado y fecha: este paso se ejecutará al finalizar la entrevista de comunicación de resultados y retroalimentación al colaborador de la evaluación del desempeño. Es importante que al momento de la retroalimentación, la sección con los puntos anteriores este llena y solo se solicite firma al colaborador evaluado, confirmando así que está de acuerdo con los resultados y la retroalimentación brindada, sin olvidar colocar la fecha de tal retroalimentación. A continuación, la sección del formato que debe llenar:

Hago constar que se me ha explicado de manera clara los resultados de la evaluación del desempeño que me ha sido realizada.

Firma del colaborador

Fecha

3.7.7 Calificación del evaluado al sistema de evaluación actual

Haciendo uso de la siguiente sección del formato, el colaborador deberá evaluar el sistema de evaluación del desempeño actual:

CALIFICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

¿Considera que fue evaluado con los factores correctos?: Si No

Comentarios del evaluado:

- Evaluación con factores correctos: se coloca en forma de pregunta cerrada, en la que el evaluado deberá responder afirmativa o negativamente según considere si se le evaluó con los factores correctos o no.
- Comentarios: en este espacio, el evaluado puede emitir su opinión sobre el sistema de evaluación del desempeño en el cual está participando. Se debe recalcar al evaluado que no deje en blanco esta sección, puesto que sus comentarios y sugerencias servirán para mejorar el sistema.

3.7.7 Datos del evaluador

Luego de asegurarse que todas las secciones del formato de evaluación del desempeño han sido abordadas y llenadas, el evaluador completa la última sección:

DATOS DEL EVALUADOR	
Nombre del evaluador:	
Puesto desempeñado:	
_____	_____
Firma del Evaluador	Fecha

- Nombre, puesto, firma y fecha: al finalizar la entrevista de retroalimentación al colaborador, el evaluador debe escribir su nombre completo, puesto que ocupa, coloca su firma al documento como parte ejecutara del sistema, junto con la fecha de la sesión de presentación de resultados y retroalimentación.

Finalmente traslada los documentos a recursos humanos para su archivo y seguimiento respectivo, utilizando y cumpliendo con el formato correspondiente. (Véase numeral 3.9.1 de la presente propuesta).

3.8 Guía de comunicación de resultados y retroalimentación a colaboradores para la evaluación del desempeño

Para la comunicación de resultados y retroalimentación al colaborador se propone la siguiente modalidad:

3.8.1 Entrevista individual de retroalimentación

Esta consiste en una sesión entre el evaluador y el evaluado en la cual se presentan y discuten los resultados obtenidos en la evaluación, ya que se hace necesario que los evaluados conozcan cómo están realizando sus actividades laborales, que aspectos desempeña de manera satisfactoria y en cuales debe trabajar y mejorar.

Esta debe tener los siguientes objetivos:

- Análisis del desempeño en conjunto con el evaluado
- Brindar ayuda para que el colaborador fije sus objetivos en adelante
- Sugerir los medios apropiados para alcanzar los objetivos propuestos

3.8.2 Pasos a seguir en la entrevista individual de retroalimentación

Los aspectos que el evaluador debe asegurarse que se ejecuten para que la misma sea efectiva son:

- Convocatoria de sesión para el colaborador evaluado, jefe inmediato y delegado de recursos humanos si fuese necesario.
- Salón o sala privada, con las condiciones necesarias para llevar a cabo la sesión de retroalimentación.

- Papelería y útiles necesarios para evitar interrupciones.
- Impresión del formato correspondiente a la sesión de retroalimentación.
- Establecer el propósito de la entrevista para claridad del evaluado (que conozca sus aspectos positivos y negativos).
- Explicar al colaborador que la sesión no pretende definir la aplicación de medidas disciplinarias, producto de los resultados obtenidos.
- Revisar los aspectos positivos del rendimiento del colaborador, felicitarlo por actitudes o logros alcanzados, así mismo hablar de los puntos débiles y criticar constructivamente.
- Dar la palabra al colaborador para expresar sus impresiones sobre los resultados obtenidos, sin interrumpirle, mostrando interés en sus palabras.
- Si persistiera alguna duda, debe buscarse un método de explicación más sencilla, con el fin de detectar insatisfacción, frustraciones, etc.
- Evitar discutir con el evaluado, identificar y explicar las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su rendimiento.
- Lograr que el colaborador acepte el compromiso de mejorar su desempeño actual. Ver numeral 3.7.6 de la presente propuesta.
- Solicitar evaluar el sistema de evaluación actual y emita sus comentarios. Ver numeral 3.7.7 de la presente propuesta y seguir las instrucciones del mismo.
- El evaluador debe firmar para que el colaborador sepa que existe un compromiso en ambas vías. Ver numeral 3.7.8. de la presente propuesta. Para concluir, emitir informe final y remitir el expediente a recursos humanos para seguimiento y archivo.

3.8.3 Diseño de formulario para entrevista individual de retroalimentación

Para que el evaluador ejecute la entrevista de retroalimentación, se ha dispuesto del siguiente formato:

Formato 10

Formulario de entrevista de resultados y retroalimentación de la evaluación del desempeño para colaboradores Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

LCM, S.A. Gerencia de Recursos Humanos		FORMULARIO ED-2014-03	
FORMULARIO DE ENTREVISTA DE RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN			
<p>Esta herramienta tiene como objetivo dejar constancia de los aspectos mas importantes que considera el evaluador y/o jefe inmediato con respecto al desempeño del colaborador. Este documento formará parte del expediente del evaluado y deberá anexarse al formulario de evaluación del desempeño revisado con el evaluado.</p> <p>La presente información es de carácter confidencial y para uso exclusivo de la organización.</p>			
1.- IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR			
Nombre del colaborador:	Juan José Matute Tirado		
Departamento:	Contabilidad	Área:	Finanzas
Puesto desempeñado:	Auxiliar de contabilidad		
Período de evaluación:	Del 01 de Enero 2014	Al	30 de Junio 2014
2.- SECCIÓN PARA EL JEFE INMEDIATO			
A. Factores limitantes para que el evaluado logre sus objetivos:			
1. Escaso conocimiento de las actividades de su puesto de trabajo _____			
2. Baja capacidad analítica _____			
3. Falta de planificación y organización de sus actividades _____			
4. Falta de interés en trabajar en equipo _____			
5. Poco esfuerzo por aprender y desarrollarse profesionalmente _____			
6. Falta de esfuerzo e interés en los objetivos de la organización _____			
B. Acciones de apoyo para que el evaluado logre sus objetivos:			
1. Sesión con jefe inmediato y recursos humanos para buscar apoyo y ayudarle a resolver sus problemas personales. _____			
2. Sesión con jefe inmediato para entregar descriptor de puesto, analizar su contenido, aclarar dudas y dar seguimiento a su comprensión y aplicación. _____			
3. Seminario de integración y trabajo en equipo. _____			
4. Detectar y establecer aspiraciones profesionales, ver estatus de educación y buscar integrarle a alguno de los planes de apoyo educativo que tiene disponible la organización. _____			

C. Apoyo que necesita el jefe inmediato para prestar apoyo al evaluado y que este logre sus objetivos:

1. Disposición y compromiso del empleado para ejecutar las acciones de seguimiento.
2. Honestidad y confianza de parte del empleado para emitir sus opiniones.
3. Acompañamiento de recursos humanos en el proceso de apoyo al colaborador.

3.- SECCIÓN PARA EL COLABORADOR EVALUADO

A. Acciones a las que se compromete el evaluado para subir en factores con nota baja:

1. Compromiso para planificar y organizar las actividades del puesto desempeñado.
2. Disponibilidad para apoyar en las acciones determinadas por el jefe inmediato para mejorar el desempeño en el puesto.
3. Tener la confianza y ser honesto al abordar las acciones relacionadas a mejorar el desempeño.
4. Asistir a capacitaciones y seminarios si fuese necesario.

B. Que apoyo necesita el evaluado de su jefe inmediato para mostrar avances y mejoras en su próxima evaluación del desempeño:

1. Reconocimiento por el buen trabajo y críticas constructivas sobre áreas de mejora.
2. Disponibilidad de tiempo para poder generar la interacción que necesitan el área.
3. Soporte para adquirir nuevos conocimientos útiles para el puesto de trabajo.
4. Retroalimentación constante.

C. Apoyo que requiere el evaluado de otras áreas o puestos para mejorar su desempeño laboral:

1. Mejor servicio al cliente interno.
2. Críticas constructivas no destructivas.
3. Colaboración para generar la interacción y trabajo entre áreas.

D. Considera necesario algún tipo o programa de capacitación: Sí No

¿Por qué? Para reforzar algunas capacidades débiles.

- ¿En que tema (s)?
1. Técnicas de planificación y organización de actividades.
 2. Como lograr trabajar en equipo.

Por este medio hacemos constar que se ha llevado a cabo la sesión de comunicación de resultados y retroalimentación de la evaluación del desempeño, quedando claros los compromisos que ambas partes adquirimos para mejorar el rendimiento y lograr los objetivos organizacionales.



Arturo Merino Benítez
Jefe del área



Juan José Matute Tirado
Colaborador evaluado

3.9 Medidas a tomar luego de entrevista de retroalimentación

Con base en los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño y de la entrevista de retroalimentación al colaborador, se pueden optar por las siguientes medidas:

3.9.1 Desempeño eficiente

Este tipo de desempeño ha sido demostrado durante y posterior a la evaluación del desempeño, lo cual quiere decir que como organización existe interés en:

- Retener al colaborador
- Potenciar su desarrollo profesional
- Considerarlo para futuros ascensos.

3.9.2 Desempeño deficiente

Este tipo de desempeño ha sido demostrado durante y posterior a la evaluación del desempeño, lo cual quiere decir que la organización debe decidir sobre:

- Potenciar su desarrollo profesional y personal en su puesto actual
- Cambiarle de puesto por decisión consensuada y potenciar su desarrollo
- En caso de ser extremo y reincidente, prescindir del colaborador.

3.10 Informe de presentación de resultados por área

Para concluir el proceso y cerrar un ciclo de evaluación, es necesario que el gerente y jefe de área elaboren y presenten a la gerencia general y a la gerencia de recursos humanos un informe final del área con los resultados generales del ciclo de evaluación del desempeño recientemente ejecutado.

Este informe debe ser sencillo y claro en su redacción y debe incluir los siguientes incisos:

- Caratula de presentación: esta debe incluir el logo y nombre de la organización en la esquina superior izquierda, en el centro de la hoja debe colocarse la leyenda: resultados generales de la evaluación del desempeño: nombre del Área y en la parte inferior derecha las fechas que cubre la presente evaluación y los nombres del gerente y jefes responsables del área.
- Sección 1: análisis de la calificación promedio de evaluación del desempeño del área, destacando el estatus cualitativo en el cual se encuentra el desempeño laboral del área en general.
- Sección 2: resumen de entrevistas de comunicación de resultados y retroalimentación a los jefes del área, con detalle de aspectos de mejora en general, así como los compromisos adquiridos entre ambas partes.
- Sección 3: resumen de entrevistas de comunicación de resultados y retroalimentación a los colaboradores administrativos/operativos, con detalle de aspectos de mejora en general, así como los compromisos adquiridos entre ambas partes.
- Sección 4: hoja en blanco con el objetivo de que el área de recursos humanos plantee sus recomendaciones producto del acompañamiento que hicieron del proceso.

Por otra parte, será valioso que en este espacio recursos humanos describa aspectos de como pretende prestar apoyo al área que presenta resultados, esto con el fin de dar seguimiento a las solicitudes originadas de la evaluación realizada y de buscar mejoras para un siguiente ciclo de evaluación.

3.10.1 Formato de control de documentación de evaluación del desempeño

Con el objetivo de dar seguimiento a la recepción del expediente completo por área de la empresa, es necesario tener disponible un check list que permita asegurar que se han cumplido cada una de las fases planteadas en la presente propuesta y que los formularios utilizados han sido entregados al área de recursos humanos para su seguimiento y archivo.

Con este formato se dejan claras, pero de manera resumida, cada una de las fases del proceso. El mismo se detalla a continuación:

Formato 11 Control de documentación de evaluación del desempeño Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

CONTROL DE DOCUMENTACIÓN DE CICLO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Fecha:	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			
Área:				
Departamento:				
Gerente/Jefe:				
Aspectos	Documento	Cant.	Entregado	Observaciones
Realización de pruebas de evaluación del desempeño	Formulario de evaluación del desempeño		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Realización de retroalimentación a colaboradores	Formulario de comunicación de resultados y retroalimentación		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Entrega de informes de resultados a recursos humanos	Informe de resultados		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Presentación de resultados a la gerencia general	Informe de resultados		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Reunión de seguimiento de evaluación del desempeño con recursos humanos	Minuta de reunión		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Planes de acción para seguimiento desarrollo de colaboradores	Plan de acción		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Reunión de avances ejecución plan de acción	Minuta de reunión		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
Reunión de aprendizajes ciclo de evaluación del desempeño anterior	Minuta de reunión		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.11 Seguimientos, revisiones y mejoras al sistema de evaluación del desempeño

Para el logro de los objetivos de la evaluación del desempeño y del compromiso que se deriva entre organización y colaboradores, son necesarios los seguimientos a través de un plan de mejora individual de cada jefe y colaborador de área, comprendiendo la actualización y aplicación periódica del sistema.

En cuanto a revisiones, es importante que el sistema sea revisado como mínimo una vez al año, esto porque con la integración de nuevos puestos y nuevo personal, se hará necesario revisar metas y objetivos de los mismos y adherirlos al actual sistema de evaluación del desempeño.

De las mejoras al sistema, estas deben venir junto con las revisiones anuales, puesto que lo que se espera a largo plazo es que provoque un mejoramiento continuo entre los colaboradores que les permita exigirse así mismo la búsqueda de la excelencia continuamente.

3.12 Ejecución del sistema de evaluación del desempeño

Como se ha mencionado a lo largo de este informe, son varios los beneficios y ventajas de un sistema de evaluación del desempeño laboral, por lo que la organización debe esforzarse porque el mismo cuenta con el respaldo de los colaboradores y de la alta dirección de la empresa.

Por lo anterior, el proceso de implementación debe contemplar lo siguiente:

3.12.1 Proceso de sensibilización al personal de la organización

En este lo que se busca es concientizar, motivar y preparar a los colaboradores para un cambio organizacional, de tal manera que puedan analizar sobre la situación actual de la empresa y como buscar la mejora continua.

Es por ello, que para que el sistema de evaluación del desempeño se ejecute conscientemente, se deben realizar foros de participación donde se incluya a todos los colaboradores de la organización y se les comunique la mecánica y factores que esperan evaluarse, esto con el objetivo de que exista una clara comunicación en ambas vías y que se hagan las preguntas necesarias y se den las respectivas respuestas. El área de recursos humanos debe preparar y con suficiente anticipación este proceso, para lograr la participación e involucramiento de todos los colaboradores, así quedará claro que la implementación del sistema es necesaria y redundará en beneficios para ambas partes.

Se debe pensar en herramientas que contribuyan a la causa, tales como campañas informativas que incluyan avisos electrónicos, anuncios en carteleras, banners ubicados en puntos de mayor tránsito, algunas reuniones con información sobre el sistema y para qué sirve, inclusive puede pensarse en buscar ayuda en el proceso de sensibilización con firmas y compañías que se especializan en evaluación del desempeño, para que ejecuten actividades previas al proceso de evaluación formal.

Los costos de inversión en un programa de sensibilización pueden ser variables, acorde a los elementos y estrategia que quiera agregar en la comunicación a todos los colaboradores que la organización quiera implementar. Se debe tener presente que sin un proceso previo de comunicación, genera estrés e incertidumbre en los colaboradores por la falta o escasas de información, es por

ello que la organización no debe escatimar en hacer esfuerzos en transmitir las necesidades actuales del sistema y los beneficios para la organización y para los colaboradores.

Estas acciones buscan evitar o minimizar los comentarios negativos que puedan darse previo al inicio del proceso y que puedan afectar la motivación y entusiasmo que puede existir en relación a la implementación del sistema formal de evaluación del desempeño.

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

A continuación se detallan los pasos a seguir para la implementación del sistema de evaluación del desempeño propuesto, divididos en tres fases críticas:

Etapa I: actividades de organización y capacitación sobre el sistema.

Etapa II: actividades críticas del sistema propuesto; evaluación, calificación y retroalimentación para los colaboradores.

Etapa III: seguimientos, mejoras y aprendizajes del sistema.

Cuadro 1
Plan de acción para implementación de evaluación del desempeño
Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y componentes funcionales para el ramo automotriz

No. Etapa	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo (Q.)
				Inicio	Final	
1	Alineación de objetivos	Acordar con todas las líneas gerenciales, las expectativas y objetivos del sistema.	Gerente General y Gerente Recursos Humanos	04/11/2014	05/11/2014	N/A
2	Determinación de presupuesto para ejecución	Estimar los gastos en los que incurrirá el sistema a lo largo de su ejecución.	Gerente Recursos Humanos	06/11/2014	07/11/2014	N/A
3	Cronograma de ejecución del sistema	Calendanzar cada una de las etapas que se deben ejecutar dentro del sistema de evaluación del desempeño.	Gerente General y Gerente Recursos Humanos	10/11/2014	12/11/2014	N/A
4	Cotizaciones y compras de bienes y servicios	Adquirir los bienes y servicios que serán de utilidad para ejecutar el ciclo de evaluación	Gerente Recursos Humanos	12/11/2014	28/11/2014	N/A
5	Plan de comunicación organizacional del sistema	Dar a conocer al personal la importancia y punto de vista correcto sobre la evaluación, involucrándolos en cada fase.	Gerente Recursos Humanos	17/11/2014	01/12/2014	Q 17,625.00
6	Capacitación a evaluadores	Impartir conocimiento del funcionamiento del sistema, proporcionando guías y herramientas precisas al sistema.	Gerente Recursos Humanos y Empresa Consultora	19/11/2014	21/11/2014	Q 5,000.00
7	Capacitación a evaluados	Comunicar el proceso funcionamiento del sistema, así como factores y herramientas que se utilizarán.	Gerente Recursos Humanos y Empresa Consultora	27/11/2014	28/11/2014	Q 2,500.00

8	Ejecutar ciclo de evaluación del desempeño	Calificar el rendimiento laboral individual de los colaboradores de la organización.	Gerentes, Jefes de área y Gerente Recursos Humanos	01/12/2014	12/12/2014	Q 2,560.00	
9	Tabulación y generación de data	Determinación, integración y resguardo de resultados de evaluación de cada área.	Gerentes, Jefes de área y Gerente Recursos Humanos	15/12/2014	19/12/2014		
10	Comunicación de resultados y retroalimentación	Entrevista de retroalimentación de los resultados obtenidos al colaborador.	Gerentes, Jefes de área y Gerente Recursos Humanos	22/12/2014	07/01/2015		
11	Elaboración de planes de acción	Diseño de un plan para individual o colectivo para promover el desarrollo profesional de los evaluados.	Gerentes, Jefes de área y Gerente Recursos Humanos	02/01/2015	16/01/2015		
12	Presentación de resultados por área	Presentar a la Gerencia General los resultados generales por área del ciclo de evaluación reciente.	Gerentes, Jefes de área y Gerente Recursos Humanos	23/01/2015	23/01/2015		
13	Archivo de documentación	Resguardar con confidencialidad la información y resultados de cada ciclo de evaluación del desempeño organizacional.	Gerente Recursos Humanos	23/01/2015	23/01/2015		
14	Seguimiento a planes de acción	Acompañamiento al compromiso de desarrollo para colaboradores.	Gerentes, Jefes de área y Gerente Recursos Humanos	23/01/2015	30/06/2015		N/A
15	Revisiones y mejoras al sistema	Revisión del contenido actual del sistema.	Gerentes, Jefes de área y Gerente Recursos Humanos	11/05/2015	15/05/2015		N/A
16	Aprendizajes del ciclo de evaluación	Establecer las actividades que se hicieron o no se hicieron y que contribuyen para lograr un ciclo de éxito.	Gerentes, Jefes de área y Gerente Recursos Humanos	18/05/2015	18/05/2015		N/A
17	Auditoría del sistema de evaluación	Validar procedimientos y políticas existentes.	Auditoría Interna	01/06/2015	10/06/2015		N/A
				Total plan de acción			Q 27,685.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

3.13 Auditoría del sistema de evaluación del desempeño

Luego de culminado el ciclo de evaluación del desempeño, que incluye tabulación de resultados y retroalimentación a los colaboradores, elaboración de planes de acción y seguimiento por parte de recursos humanos y los gerentes de las áreas involucradas, es necesario que exista una validación del proceso, formularios y metodología de entrevistas.

Es por ello que se debe contar con el apoyo del área de auditoría interna para validar y reportar a la gerencia general y los accionistas sobre los resultados, éxitos y recomendaciones a los procesos del sistema.

Es importante también validar resultados o salidas del proceso, es por ello que la auditoría debe tomar en cuenta:

- Actividades críticas del departamento y su relación con planes de acción
- Compromiso de los colaboradores con los planes de acción
- Compromiso de recursos humanos con el seguimiento y ejecución de los planes de acción.

3.14 Presupuesto para implementación del sistema de evaluación del desempeño

La implementación de este tipo de proyectos conlleva una inversión por parte de la organización. El punto que todos deben tener claro es que aunque pudiera parecer un desembolso sin retorno, los beneficios de su implementación se podrán hacer visibles en el mediano plazo, esto porque deben ejecutarse cada una de las fases previstas para llegar a un resultado satisfactorio, donde la organización logre mayor competitividad en el mercado y los colaboradores se desarrollen profesionalmente.

A continuación se detalla la estimación de los costos a incurrir, según se determinaron en el plan de acción:

Cuadro 2
Presupuesto para implementación de evaluación del desempeño
Empresa comercializadora y distribuidora de lubricantes y
componentes funcionales para el ramo automotriz

Cant.	Descripción	Precio Unitario (Q)	Subtotal (Q)	Total (Q)
A. COMUNICACIÓN DEL SISTEMA				17,625.00
1	Diseñador gráfico	5,000.00	5,000.00	
1	Video institucional (Evolución de la organización)	7,500.00	7,500.00	
50	Afiches	15.00	750.00	
5	Banners/Mantas	175.00	875.00	
200	Botones	10.00	2,000.00	
300	Lapiceros	5.00	1,500.00	
B. CAPACITACIONES				7,500.00
1	Consultor externo	7,500.00	7,500.00	
C. SUMINISTROS				1,710.00
10	Resmas hojas papel bond	40.00	400.00	
200	Folders manila	1.50	300.00	
1	Sacabocados grande	100.00	100.00	
2	Fasteners	20.00	40.00	
10	CD's	7.00	70.00	
2	Toner para impresora	400.00	800.00	
D. OTROS				850.00
15	Servicio de encuadernado	15.00	225.00	
1	Mantenimiento impresora	625.00	625.00	
Total de gastos de implementación				Q 27,685.00

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

Por tratarse del ciclo inicial del sistema, los gastos tales como el video institucional y algunos materiales como afiches, botones y honorarios del consultor externo son considerados como vitales para entusiasmar a los colaboradores y transmitirles el verdadero sentido y objetivo del sistema.

3.15 Relación costo-beneficio de la implementación del sistema de evaluación del desempeño

Podría pensarse que la inversión en la implementación del sistema es muy alta, pero deben considerarse que los retornos serán graduales conforme el desempeño mejore y todos logren identificarse con el sistema en el mediano plazo.

En la investigación se ha recalcado la importancia del recurso humano para las organizaciones, puesto que de ellos depende alcanzar y superar los objetivos de la empresa. Es por eso que el sistema de evaluación del desempeño se ha contemplado de tal manera que se sensibilice al colaborador sobre la necesidad y beneficios de evaluar su rendimiento de manera consciente y constante, socializando los factores de evaluación para crear conciencia de los puntos claves en los cuales todos deben reflexionar y mejorar, puesto que agregará mayor valor a la empresa y cualitativamente desarrollará el perfil profesional de los empleados ayudándoles a identificar sus fortalezas y debilidades, facilitándoles las oportunidades de crecimiento, promoviendo las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, detectando necesidades de capacitación entre otros.

El brindar retroalimentación, es uno de los elementos medulares del sistema, ya que los colaboradores querrán saber sus fortalezas y debilidades, que entrelazadas con planes de acción y compromiso de ambas partes, garantizan una mejora en los siguientes ciclos de evaluación, lo cual permitirá ir cerrando las brechas que hoy limitan la competitividad de la organización en el mercado, pues contará con una estructura suficientemente capaz para responder a las demandas de los consumidores y ataques de la competencia.

CONCLUSIONES

Los argumentos finales de la presente investigación se describen a continuación:

1. Las deficiencias en cuanto a la ejecución de las actividades laborales es el resultado de que la organización objeto de estudio no realice una medición formal del desempeño que permita conocer el rendimiento individual de los colaboradores, de tal manera que se genere compromiso entre ambas partes y se proporcione seguimiento a las acciones definidas para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que fue comprobada la hipótesis número uno.
2. No existe retroalimentación a los colaboradores sobre los resultados de su desempeño. Algunas áreas deben mantener estándares de servicio y miden su eficiencia de manera colectiva más no individual, aun así no comunican a los colaboradores los resultados obtenidos, convirtiéndose en un proceso que no permite medir el rendimiento real de los colaboradores y hacerles partícipes de los resultados de su compromiso con la organización.
3. Los errores más comunes se dan en el ingreso y manejo de datos en los sistemas informáticos y en actividades no ejecutadas por la falta de comunicación entre colaboradores o por la pérdida de documentación importante, además de que gerentes y jefes no han podido determinar el impacto financiero que tales errores tienen para la organización.
4. La empresa se considera no tradicional en cuanto a filosofía organizacional, lo cual no ha dado claridad a los líderes de área sobre medir el rendimiento individual o no, se promueve el aprendizaje como estandarte, pero la poca experiencia que poseen en evaluar y documentar los mismos, no ha permitido nivelar las expectativas de la organización y de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Derivado de las conclusiones anteriores, las recomendaciones son:

1. Implementar la propuesta de sistema de evaluación del desempeño, generando conciencia a través de un proceso de sensibilización a todos los colaboradores para que tengan claridad sobre el propósito del mismo y se promueva el cumplimiento de los objetivos de la organización y de los colaboradores.
2. Convertir en un “No Negociable”, es decir, en una actividad que la organización no puede dejar de hacer, la retroalimentación sobre los resultados de su desempeño a todos los colaboradores en las fechas previstas, siguiendo el procedimiento de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño, realizando las revisiones, actualizaciones y mejoras que la administración considere pertinentes para el sistema, adecuándolo así a las necesidades de la organización.
3. Dar seguimiento a los planes de acción que se tienen como compromiso y ejecutar las actividades de apoyo determinadas, producto de llevar a cabo la evaluación del desempeño en todas las áreas, ello permitirá cerrar las brechas que existen entre lo que actualmente realiza cada puesto y lo que se desea de él, para lograr nivelar las expectativas de ambos.
4. Los altos mandos de la organización deben respaldar y apoyar la ejecución del primer ciclo de evaluación del desempeño, cerrarlo y “Aprender” tal como lo recita uno de sus valores, esforzándose porque los beneficios del sistema sean visibles para la organización y para los colaboradores en el mediano plazo, puesto que continuar evaluando empírica y colectivamente impactara escasamente en los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. 2000. **Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias.** Buenos Aires Argentina. Ediciones Granica, S.A. 479 p.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2007. **Administración.**México, D.F., McGraw-Hill. 354 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2007. **Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones.** 8a. ed. México. McGraw-Hill. 500 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano.**3a. ed. Colombia. McGraw-Hill. 586 p.
5. **Código de Comercio.**Guatemala. Centro nacional de documentación del Organismo Judicial-CENADOJ. 2006. 170 p.
6. **Código de Trabajo.** Guatemala. Centro nacional de documentación del Organismo Judicial-CENADOJ. 2010. 226 p.
7. Coens Tom, Jenkins Mary. 2001. **Evaluaciones de desempeño.**Bogotá Colombia. Editorial Norma. 507 p.
8. Dessler Gary. 2001. **Administración de personal.** 8a. Ed. México. Pearson educación. 728 p.
9. Franklin Enrique B., Krieger Mario. 2011. **Comportamiento Organizacional.** 1a. ed. México. Pearson. 550 p.

10. Fred R. David. 2008. **Conceptos de Administración Estratégica**. 11a. ed. México. Pearson Educación. 416 p.
11. Gómez Mejía, Luis R., Balkin David B., Cardy Robert L. 2007. **Gestión de Recursos Humanos**. 5a. ed. España. Pearson Prentice Hall. 777 p.
12. Hellriegel Don, Jackson Susan, Slocum John. 2002. **Administración: Un enfoque basado en competencias**. Colombia. 9a. ed. Thomson. 602 p.
13. **Jerarquía** (en línea). Consultado: el 02 de octubre 2013. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Jerarqu%C3%ADa>.
14. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. 2008. **Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial**. 13a. ed. Mc Graw Hill. 667 p.
15. **LCM, S.A.** Año 2013. Municipio de Mixco, departamento de Guatemala.
16. Real Academia de la Lengua (Diccionario usual en línea). **Definición de Chapúz**. Consultado: el 29 de septiembre 2014. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=GhdBHsXjmDXX2uF8bRWj>
17. Rodríguez Valencia, Joaquín. 2007. **Administración moderna de personal**. 7a. ed. México. Thomson. 693 p.

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE DE RECURSOS HUMANOS



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas

GUÍA DE ENTREVISTA PARA GERENTE DE RR.HH

Objetivo: Recopilar información que ayude a determinar la importancia del rendimiento laboral del personal dentro de la organización.

I. FILOSOFÍA Y ORGANIZACIÓN

1. ¿Cuáles son la misión y visión de la empresa?
2. ¿Cuáles son los valores de la organización?
3. ¿Cuáles son los objetivos organizacionales?
4. ¿De qué manera se transmiten a las áreas los valores y objetivos de la empresa?
5. ¿Cómo está conformada actualmente la estructura organizacional?
6. ¿Le es brindado el descriptor de puesto a los colaboradores de nuevo ingreso?
7. ¿En el descriptor se definen las relaciones de autoridad y comunicación a las que los colaboradores están sujetos?
8. ¿Estos están disponibles para que el colaborador que requiera una copia o desee consultarlo lo pueda hacer?


II. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9. ¿Es evaluado el desempeño laboral dentro de la organización?
Si No ¿Por qué?
Si la respuesta es No, pasar a la pregunta # 17.
10. ¿Qué metodología de evaluación se utiliza?
11. ¿Esta metodología es estándar, es decir para todos los niveles jerárquicos?
12. ¿Qué aspectos o factores se califican bajo esta metodología?
13. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño de los colaboradores?
14. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño?
15. ¿Cómo se comunican los resultados de la evaluación?
16. ¿A qué acuerdos en general se llegan luego de comunicar los resultados de evaluación?
17. ¿Considera usted importante la evaluación del rendimiento laboral? ¿Por qué?
18. ¿Existe planificación anual para evaluación del personal?
19. ¿Se brinda algún otro tipo de retroalimentación a los colaboradores en relación a su desempeño?
20. ¿Cuál considera debe ser el objetivo de evaluar el desempeño de los colaboradores?

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

ANEXO 2

BOLETA DE ENCUESTA PARA GERENTES Y JEFES DE ÁREA

	Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas	No. _____																																				
	BOLETA DE ENCUESTA EJECUTIVA																																					
<p>Objetivo: Recopilar información que ayude a determinar la importancia del rendimiento laboral del personal dentro de la organización.</p> <p>Instrucciones: Marque con una "X", según corresponda, a cada uno de los cuestionamientos que se le plantean. El manejo de esta información es absolutamente confidencial y será utilizado únicamente con fines educativos.</p>																																						
I. DATOS GENERALES																																						
<table border="1"><tr><td>Género</td><td>Edad</td><td>18 a 25 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Masculino</td><td><input type="checkbox"/></td><td>26 a 35 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Femenino</td><td><input type="checkbox"/></td><td>36 a 45 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td></td><td></td><td>Mayor a 45 Años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Escolaridad</td><td>Años de laborar en la empresa</td><td>Menos de 1 año</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Diversificado</td><td><input type="checkbox"/></td><td>De 1 - 3 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Título Lic/Ing</td><td><input type="checkbox"/></td><td>De 4 - 7 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Maestría</td><td><input type="checkbox"/></td><td>De 8 - 10 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td></td><td></td><td>Más de 10 años</td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>			Género	Edad	18 a 25 años	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	26 a 35 años	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	36 a 45 años	<input type="checkbox"/>			Mayor a 45 Años	<input type="checkbox"/>	Escolaridad	Años de laborar en la empresa	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	Diversificado	<input type="checkbox"/>	De 1 - 3 años	<input type="checkbox"/>	Título Lic/Ing	<input type="checkbox"/>	De 4 - 7 años	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	De 8 - 10 años	<input type="checkbox"/>			Más de 10 años	<input type="checkbox"/>
Género	Edad	18 a 25 años	<input type="checkbox"/>																																			
Masculino	<input type="checkbox"/>	26 a 35 años	<input type="checkbox"/>																																			
Femenino	<input type="checkbox"/>	36 a 45 años	<input type="checkbox"/>																																			
		Mayor a 45 Años	<input type="checkbox"/>																																			
Escolaridad	Años de laborar en la empresa	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>																																			
Diversificado	<input type="checkbox"/>	De 1 - 3 años	<input type="checkbox"/>																																			
Título Lic/Ing	<input type="checkbox"/>	De 4 - 7 años	<input type="checkbox"/>																																			
Maestría	<input type="checkbox"/>	De 8 - 10 años	<input type="checkbox"/>																																			
		Más de 10 años	<input type="checkbox"/>																																			
a. Área en la que labora		b. Cargo que desempeña																																				
_____		_____																																				
II. ORGANIZACIÓN																																						
1. ¿Transmite a su equipo los objetivos de la empresa? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																						
2. ¿Conoce como está conformada la estructura organizacional? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																						
III. PUESTO																																						
3. ¿Se brinda el descriptor de puesto a los colaboradores de nuevo ingreso a la organización? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																						
4. ¿Los descriptores definen las relaciones de autoridad y comunicación de los colaboradores en sus áreas? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																						
5. ¿Tiene usted conocimiento si los empleados realizan actividades dentro de su puesto de trabajo que no están descritas en su descriptor? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																																						

IV. DESEMPEÑO

6. ¿Es evaluado el desempeño laboral dentro de la organización?

Si No

¿Por qué?

Si su respuesta es No, favor pase a la pregunta # 12

7. ¿De qué manera se evalúa?

Cuestionario

Entrevista con el Superior Inmediato

Pruebas

Otros Especifique _____

8. ¿Qué aspectos se califican en cuanto a desempeño?

Resultados concretos y finales

Comportamientos

Metodologías de trabajo

Factores críticos de éxito definidos previamente

Ninguna

Otros Especifique _____

9. ¿Cada cuánto tiempo se evalúa el desempeño?

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

10. ¿Quién es el encargado de evaluar el desempeño?

El jefe inmediato

Recursos humanos

Comité de evaluación

Compañeros de trabajo

Autoevaluación

Otro Especifique _____

11. ¿Se comunican los resultados de de la evaluación realizada?

Si No

¿De qué manera? _____

12. ¿Considera usted importante la evaluación del rendimiento laboral?
 Si No

¿Porqué? _____

13. ¿Sabe usted si existe planificación para evaluar al personal de la organización?
 Si No

14. ¿Sabe que metodología se utiliza para evaluar?
 Si No

15. ¿Se brinda retroalimentación a los colaboradores sobre los resultados en general obtenidos?
 Si No

16. ¿Cuál considera debe ser el objetivo de evaluar el desempeño de los colaboradores?

Medición de objetivos

Ascensos

Capacitación

Otro Especifique _____

17. ¿Cuáles son los errores más comunes que se cometen en su área?

Pérdida de información sensible

Extravío de documentos

Equivocaciones en el sistema

Falta de apego a políticas y procesos

Mal uso de activos de la empresa

Falta de comunicación

Otro (s) Especifique _____

18. ¿Conoce el impacto financiero de los errores que se cometen?
 Si No

¿En cuánto los cuantificaría? (Miles de quetzales)

Fecha: _____

Fuente: elaboración propia. Año 2013.

ANEXO 3

BOLETA DE ENCUESTA PARA COLABORADORES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ciencias Económicas

No. _____

BOLETA DE ENCUESTA COLABORADORES

Objetivo: Recopilar información que ayude a determinar la importancia del rendimiento laboral del personal dentro de la organización.

Instrucciones: Marque con una "X", según corresponda, a cada uno de los cuestionamientos que se le plantean. El manejo de esta información es absolutamente confidencial y será utilizado únicamente con fines educativos.

I. DATOS GENERALES

Género		Edad	18 a 25 años	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>		26 a 35 años	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>		36 a 45 años	<input type="checkbox"/>
			Mayor a 45 Años	<input type="checkbox"/>
Escolaridad		Años de laborar en la empresa	Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>
Primaria	<input type="checkbox"/>		De 1 - 3 años	<input type="checkbox"/>
Básicos	<input type="checkbox"/>		De 4 - 7 años	<input type="checkbox"/>
Diversificado	<input type="checkbox"/>		De 8 - 10 años	<input type="checkbox"/>
Universidad	<input type="checkbox"/>		Más de 10 años	<input type="checkbox"/>

a. Área en la que labora

b. Cargo que desempeña

II. FILOSOFÍA Y ORGANIZACIÓN

1. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa? Si No

¿Cuáles son? _____

2. ¿Le comunican los objetivos de la empresa? Si No

Si su respuesta es Si ¿Sabe Cuáles son? _____

3. ¿Conoce como está conformado el organigrama de su departamento?
Si No

III. PUESTO

4. ¿Le proporcionaron su descriptor de puesto al entrar a la empresa?
Si No
5. ¿Su descriptor define la autoridad y comunicación a las que usted está sujeto?
Si No
6. ¿Realiza actividades dentro de su puesto de trabajo que no están descritas en su descriptor?
Si No
7. ¿Considera que las actividades que realiza están estrechamente relacionadas al nombre de su puesto?
Si No

IV. DESEMPEÑO

8. ¿Han evaluado su desempeño laboral dentro de la organización?
Si No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta # 13.

9. Si su respuesta es Si ¿De qué manera le han evaluado?

- Cuestionario
Entrevista con su jefe inmediato
Pruebas
Otros Especifique _____

10. ¿Qué aspectos califican en su desempeño?

- Resultados concretos y finales
Comportamientos
Apego a procedimientos y políticas
Ninguna
Otros Especifique _____

11. ¿Cada cuánto tiempo evalúan su desempeño?

- Mensual
Trimestral
Semestral
Anual
Nunca

12. ¿Quién evalúa su desempeño?

- Su jefe inmediato
Recursos humanos
Comité de evaluación
Compañeros de trabajo
Autoevaluación
Otro Especifique _____

13. ¿Le comunican los resultados de su desempeño?
Si No

Si su respuesta es Si ¿De qué manera? _____

14. ¿Considera usted importante la evaluación del rendimiento laboral?
Si No

¿Porqué? _____

15. ¿Considera que lo evalúan con los elementos o factores correctos?
Si No

Si su respuesta es No ¿Porqué? _____

16. ¿Cuál considera usted que debe ser el objetivo de evaluar el desempeño de los colaboradores?

Medición de objetivos	<input type="checkbox"/>
Ascensos	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>
Aumentos salariales	<input type="checkbox"/>
Otro <input type="checkbox"/>	Especifique _____

Fecha: _____

Fuente: elaboración propia. Año 2013.