

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO,
PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE
CONSULTORÍA CONTABLE Y FINANCIERA,
UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

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

BRENDA LISSETH MONZÓN ARIZANDIETA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2015

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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
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 EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 7.8, Punto Séptimo del Acta 3-2012, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 14 de febrero de 2012.

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

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretaria:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Examinador:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 28 de agosto de 2014

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

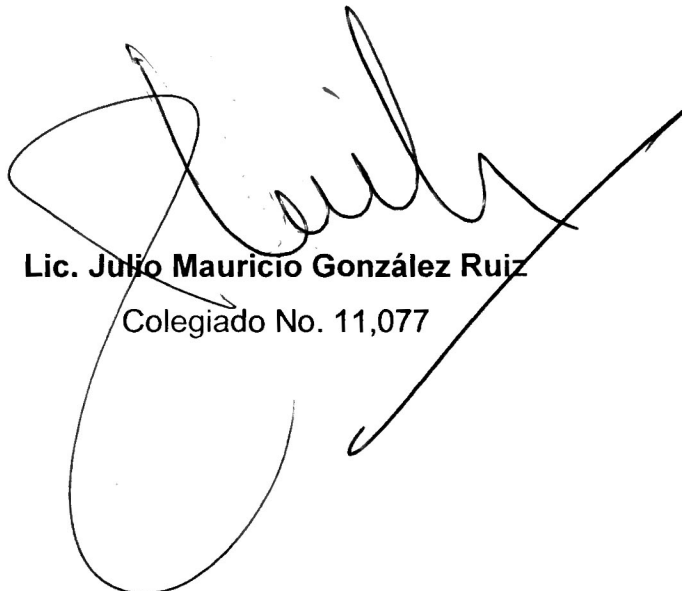
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **BRENDA LISSETH MONZÓN ARIZANDIETA**, carné 2005-12709, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE Y FINANCIERA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**.

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

Con base a lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Colegiado No. 11,077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTICINCO DE MAYO DE DOS MIL QUINCE.**

Con base en el Punto cuarto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 14-2015 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de mayo de 2015, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 340-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de noviembre de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE Y FINANCIERA, UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante **BRENDA LISSETH MONZÓN ARIZANDIETA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO INTERINO

Smp.



Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

A Dios

Por la sabiduría recibida, por estar siempre a mi lado y levantarme en mis caídas, por cuidarme y protegerme toda mi vida gracias.

El Señor dice: "Yo te instruiré, te enseñaré el camino que debes seguir; con los ojos puestos en ti, seré tu consejero" (Salmo 32:8)

A mis padres

Quirino y Esperanza por su apoyo en todo momento, por haberme educado con los valores que ahora poseo, por enseñarme que el mayor tesoro de la vida es el amor.

A mis hermanos

Lesbia, Marisol, Erick, Edwin y Fredy que han estado conmigo en los momentos felices y en los que me he tenido que levantar, por brindarme su amor y comprensión siempre.

A mi asesor de tesis

Lic. Mauricio González Ruiz por compartir sus conocimientos.

Agradecimiento especial

Juan Ramón Chaj Soto mi novio, amigo, compañero, pareja y ser que admiro. Gracias amor por apoyarme a cumplir mi sueño.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de servicios	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
a. Planeación	3
b. Organización	4
c. Integración	5
d. Dirección	5
e. Control	5
1.3 Gestión del talento humano	5
1.3.1 ¿Qué es gestión del talento humano?	6
1.3.1.1 Proceso de gestión del talento humano	6
a. Aplicación de personas	6
1.3.2 Evaluación del desempeño	7
1.3.2.1 ¿Qué es evaluación del desempeño?	7
1.3.2.2 ¿Quién debe evaluar y participar?	7
1.3.2.3 Importancia de realizar evaluación del desempeño	9
1.3.2.4 Razones por las cuales se debe evaluar el desempeño	9
1.3.2.5 Objetivos de la evaluación del desempeño	10
1.3.2.6 Beneficios de la evaluación del desempeño	10

Contenido	Página
a. Beneficios para el jefe	10
b. Beneficios para los colaboradores	11
c. Beneficios para la organización	11
1.3.2.7 Proceso de la evaluación del desempeño	11
a. Elementos generales	11
b. Elementos específicos	12
c. Factibilidad del proceso	12
1.3.2.8 Métodos de evaluación del desempeño	12
a. Escalas de calificación gráfica	12
b. Selección forzada	13
c. Investigación de campo	13
d. Método de incidentes críticos	14
e. Lista de verificación	14
f. Método de comparación de pares	14
g. Método de evaluación 360 grados	15
h. Método de administración por objetivos	16
1.3.2.9 Problemas de la evaluación de desempeño	18
1.3.2.10 Características de un sistema eficaz de evaluación de desempeño	19

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE Y FINANCIERA

2.1 Metodología de la investigación	20
2.1.1 Método científico	20
2.1.2 Observación directa	21

Contenido	Página
2.1.3 Entrevista	21
2.1.4 Encuesta piloto	21
2.1.5 Cuestionario	22
2.1.6 Censo	22
2.2 Antecedentes de la empresa	22
2.2.1 Elementos de planificación	23
a. Misión	23
b. Visión	23
c. Principios	24
d. Valores	24
e. Objetivos	24
2.2.2 Estructura organizacional	25
2.2.3 Funciones de la empresa	26
a. Administrativa	27
b. Servicios contables	27
c. Servicios financieros	27
d. Recursos humanos	28
2.3 Descripción del sistema actual de evaluación del desempeño de la empresa	28
2.3.1 Fases del proceso actual de la evaluación del desempeño	29
2.3.2 Resultados de la investigación de campo	31
2.4 Análisis y discusión de los resultados	48

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE Y FINANCIETA

Contenido	Página
3.1 Justificación	50
3.2 Objetivo	52
3.2.1 General	52
3.2.2 Específico	53
3.3 Elementos generales del sistema	55
3.3.1 Propósito	55
3.3.2 Beneficios	55
3.3.3 Políticas	56
3.4 Elementos específicos del sistema de evaluación del desempeño	57
3.4.1 Etapa de diseño	57
3.4.1.1 Especificación del método a utilizar	57
3.4.1.2 Participantes	59
3.4.1.3 Período de evaluación	60
3.4.1.4 Selección de factores a evaluar	60
3.4.1.5 Ponderación de factores	64
3.4.1.6 Cuantificación de factores de la evaluación	64
3.4.1.7 Distribución del porcentaje de eficiencia	66
3.4.1.8 Rangos de desempeño	67
3.4.1.9 Proceso de evaluación del desempeño	74
3.4.2 Etapa de implementación	74
3.4.2.1 Presentación	75
3.4.2.2 Comunicación del sistema	77
3.4.2.3 Sensibilización del sistema	78
3.4.3 Etapa de ejecución	81
3.4.3.1 Tabulación de resultados	81
3.4.4 Etapa de desarrollo	85
3.4.4.1 Retroalimentación de los resultados	85
3.4.4.2 Seguimiento de los resultados	89

Contenido	Página
3.4.4.3 Actualización del sistema de evaluación de desempeño	91
3.5 Factibilidad del sistema	92
3.5.1 Costo de implementación	92
3.6 Monitoreo de resultados	95
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
Bibliografía	98

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Estructura organizacional	25
2	Resumen de resultados	32

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Comparativo de métodos de evaluación del desempeño	17

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Puntos a tomar en cuenta en el proceso	51
2	Elementos del sistema de evaluación del desempeño	54
3	Representación del método de evaluación 360 grados	59
4	Definición de factores	62
5	Definición de sub-factores	63
6	Ponderación de factores	64
7	Elección para ponderación de factores	65
8	Explicación de uso de la boleta de evaluación	65
9	Distribución de eficiencia	66
10	Porcentaje de eficiencia	68
11	Presentación auto-evaluación	69
12	Evaluación jefe inmediato	70
13	Evaluación colaboradores	71
14	Evaluación colegas	72
15	Evaluación cliente interno	73
16	Procedimiento de evaluación del desempeño	74
17	Presentación del sistema a mando superior y medios	76
18	Comunicación de la implementación del sistema	77
19	Ejemplo de contenido boletín electrónico	80
20	Resumen de resultados evaluación 360 grados	82
21	Porcentaje de eficiencia evaluación 360 grados	83
22	Procedimiento de retroalimentación	87
23	Resultados de la evaluación de desempeño	88
24	Plan de seguimiento de resultados de la evaluación de desempeño	90

No.	Título	Página
25	Actualización del sistema de evaluación de desempeño	92
26	Costo implementación sistema de evaluación de desempeño	94
27	Monitoreo de resultados	95

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Organigrama general actual	26
3	Calificación del proceso de evaluación de desempeño (mando superior y medios)	33
4	Planificación del proceso de evaluación de desempeño	34
5	Capacitación en el proceso de evaluación de desempeño (mando superior y medios)	36
6	Objetividad de la evaluación de desempeño (mando superior y medios)	37
7	Comunicación de los resultados de la evaluación de desempeño al equipo de trabajo	39
8	Retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño (mando superior y medios)	41
9	Conocimiento de los factores evaluados (nivel operativo)	42
10	Comunicación de los resultados de la evaluación de desempeño a los colaboradores	44
11	Retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño (nivel operativo)	45
12	Seguimiento de los resultados de la evaluación (nivel operativo)	47

INTRODUCCIÓN

Ante los cambios que surgen a cada momento las empresas deben estar preparadas para enfrentar día a día los nuevos retos que se le presentan para ser competitivos y mantenerse en el mercado.

Las empresas están consientes que para hacerle frente a la situación cobra vida la gestión del talento humano al considerarlos socios de la organización; ya que solo los colaboradores son capaces de tomar decisiones, desarrollar planes de mejora, brindarles un servicio de excelencia a los clientes, obtener nuevos clientes, son líderes y son capaces de lograr los resultados que la organización espera.

La gestión del talento humano formado por los seis procesos admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. Siendo la evaluación de desempeño parte del proceso de aplicación de personas toma una importancia relevante al medir el desempeño de los empleados y las fortalezas que cada uno posee.

Es por la relevancia que este tema posee que se realizó un estudio llevando como título “Sistema de evaluación de desempeño, para el personal de una empresa de consultoría contable y financiera, ubicada en la ciudad capital”, con el fin de encontrar soluciones factibles que ayuden a medir el desempeño de los colaboradores.

El presente informe incluye tres capítulos: el primer capítulo formado por el marco teórico que sustenta al estudio, desarrollando temas como empresa, administración, proceso administrativo, gestión del talento humano y evaluación del desempeño.

En el segundo capítulo se incluye la metodología como cuestionarios, observación directa, entrevistas y recolectar la información necesaria para realizar el diagnóstico y encontrar la causa por la cual se están teniendo problemas al evaluar el desempeño de los colaboradores, de acuerdo a los resultados del capítulo dos se define la propuesta de solución que se plasma en el capítulo tres.

La propuesta formada por tres fases: elementos generales del proceso objetivos, políticas, beneficios, propósito, elementos específicos del proceso de evaluación de desempeño como: factores, período de evaluación, ponderación de factores, rangos de desempeño, presentación, comunicación, sensibilización, tabulación de resultados, retroalimentación, seguimiento, entre otros y la factibilidad del programa.

Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En los estudios realizados debe haber un soporte que le de validez a la investigación que se esté llevando a cabo, en este apartado se definirán los conceptos que sirvieron de base para elaborar el estudio y la propuesta para dar solución al problema.

1.1 Empresa

En la actualidad, las empresas cambian y evolucionan día a día. Las organizaciones para sobrevivir tienen que competir, esto se logra a través de administrar los recursos materiales, financieros y humanos, quienes hacen que las empresas alcancen el mayor éxito en todos los sentidos; se considera al recurso humano como eje estratégico de las organizaciones.

Las empresas, ya sea lucrativas o no, forman parte dinámica de la sociedad, para satisfacer las necesidades de las personas; ofreciendo bienes tangibles e intangibles. Las empresas hoy en día luchan para mantenerse en el mercado y ser la número uno en lo que ofrecen.

Se entiende por empresa: “un conjunto de recursos que se transforman en productos demandados por los consumidores.” (4:28)

Es una entidad conformada básicamente por personas, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

1.1.2 Empresa de servicios

Las organizaciones con este fin satisfacen las necesidades de las personas, la característica es que ofrecen al mercado productos intangibles que no se pueden ver, sentir, oler antes de adquirirlo, como: transporte, hotelería, cultura, deporte, espectáculo, bolsa de valores, seguros, consultorías, comunicación, servicios electrónicos, entre otros.

1.2 Administración

Saber administrar marca la diferencia para tener éxito en cualquier actividad en la vida. Esta es la razón por la cual las empresas y personas cumplen con sus objetivos y logran alcanzar sus metas; una persona que administra su vida con triunfo, administrará con éxito una empresa.

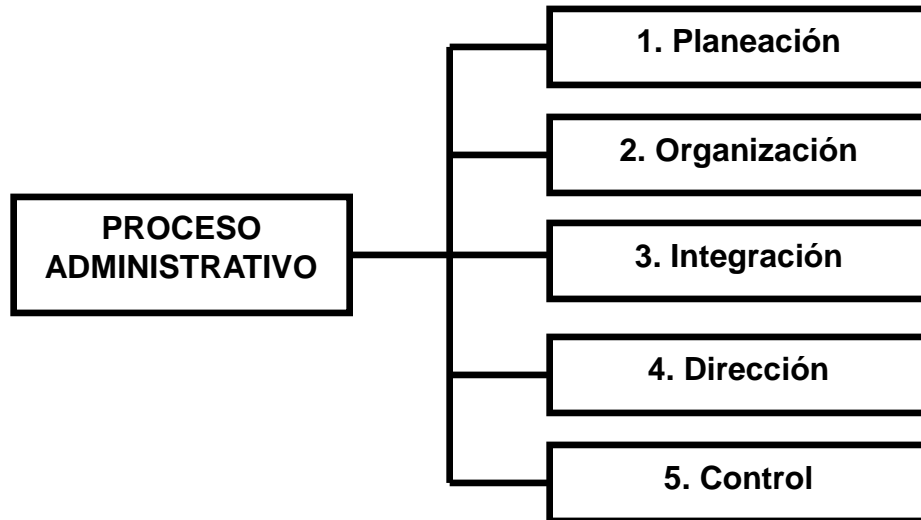
“Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.” (6:7)

Las organizaciones en el transcurso del tiempo se dan cuenta que la mejor forma de sobresalir y ser diferentes es lograr alcanzar detalles que las empresas que ofrecen el mismo producto o el mismo servicio no tienen, esto se da a través de administrar eficientemente lo que posea.

1.2.1 Proceso administrativo

Son las actividades en conjunto para llevar a cabo la administración y aprovechar los recursos materiales, financieros y humanos con los que cuenta la empresa.

GRÁFICA 1
Proceso Administrativo



Fuente: elaboración con base a los autores Koontz & O'Donnell. Año 2014.

a. Planeación: representa la creación de objetivos y metas que habrán de realizarse corto, mediano y largo plazo. Es la parte del proceso administrativo que precede a todas las demás etapas ya que planear implica elegir las mejores decisiones de lo que se debe realizar en un futuro.

Es el principio del proceso administrativo compuesto por los siguientes elementos:

- **Visión:** lo que la organización desea llegar ser a largo plazo.
- **Misión:** que nos dedicamos hacer, que hace que nuestro negocio sea lo que es, el propósito que tiene el negocio.
- **Objetivos:** es lo que la empresa se propone que va alcanzar, deben ser medibles, cuantificables y alcanzables. Estos pueden ser generales y específicos.

- Políticas: son lineamientos que deben tomarse en cuenta para la toma de decisiones.
- Programas: son acciones que deben de realizarse y el tiempo que tomará ejecutar tareas.
- Procedimientos: son una serie de tareas que deben realizarse en forma ordenada y lógica, con el fin de lograr un resultado para la organización.
- Presupuesto: se refiere al costo que habrá que invertir para llevar a cabo un proyecto.

Los instrumentos de planeación utilizados:

- Plan de acción: instrumento gerencial que apoya al cumplimiento de las estrategias organizacionales, con fijación de tiempos, actividades y responsables.

b. Organización: etapa del proceso administrativo que refleja la estructura por la cual está compuesta la organización en relación con sus recursos, jerarquías y actividades para lograr los objetivos.

Se hace mención de sus elementos:

- División del trabajo: asignación de tareas entre las personas que conforman la empresa.
- Coordinación: es la sincronización de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos.
- Estructura organizacional: es la forma en cómo se agrupan y coordinan las actividades entre gerentes y empleados.
- Cultura organizacional: son ideas que comparte un equipo de personas en una organización.

c. Integración: para esta etapa se deben obtener los recursos humanos y materiales, para el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

d. Dirección: enfocada a la ejecución de los planes, pone en marcha los lineamientos de la planeación y la organización.

Se destacan sus elementos:

- Motivación
- Comunicación
- Supervisión
- Liderazgo

e. Control: lleva a cabo la función de evaluar y corregir las actividades para el cumplimiento de los objetivos. El control aporta al proceso administrativo la parte de agregar y corregir.

Para efectos de la investigación se utiliza planeación, organización e integración.

El tema de estudio pertenece a la etapa de integración que a continuación se desarrolla:

1.3 Gestión del talento humano

En un mundo donde todo es innovación, cambio, desarrollo; las organizaciones cuentan con el único recurso dinámico el humano. El talento humano en los últimos tiempos se ha transformado en el activo más valioso en las organizaciones, aporta a la empresa conocimientos, habilidades y destrezas que ningún otro elemento aporta.

1.3.1 ¿Qué es gestión del talento humano?

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. (2:9)

El talento humano proporciona creatividad e innovación a cualquier empresa, las personas son capaces de generar bienes y servicios, planificar, desarrollar procesos, controlar la calidad de la producción, distribuir costos de operación, uno de los mayores logros es de acoplarse a los cambios que giran a su alrededor. Por tal motivo si las organizaciones no cuentan con capital humano eficiente es difícil el logro de metas y objetivos.

1.3.1.1 Proceso de la gestión del talento humano

En la actualidad el proceso de la administración de recursos humanos, “según Idalberto Chiavenato, está compuesto por: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas”. (2:19)

Para efectos de tesis se desarrolla el proceso de gestión del talento humano ya que se extrae del proceso aplicación de personas el tema de evaluación de desempeño que se desarrolla a continuación:

- a. Aplicación de personas:** proceso en el cual se diseñan las funciones que los colaboradores realizaran en la empresa y medir como están desarrollando las funciones que tienen a su cargo. Esta incluye diseño de cargos y evaluación de desempeño.

1.3.2 Evaluación del desempeño

En la actualidad todo se obliga a ser medido, desde el presupuesto mensual, hasta las horas efectivas de trabajo, el nivel en que se habla un idioma, el tiempo que se tarda en llegar al trabajo, período de entrega de proyectos, horas efectivas laboradas y así saber si se cumple con el objetivo, y si no, tomar medidas correctivas para cumplir con lo que se espera.

Evaluar el desempeño del colaborador en las funciones que desempeña dentro de una empresa es necesario ya que se ve reflejado el grado de eficiencia con el cual está logrando cumplir con las metas asignadas.

1.3.2.1 ¿Qué es evaluación del desempeño?

“Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”. (2:198)

Se entiende como evaluación del desempeño el acto en el cual la organización mide el rendimiento de las actividades y funciones de los colaboradores en su puesto de trabajo.

1.3.2.2 ¿Quién debe evaluar y participar?

“La evaluación del desempeño es un proceso de reducción de incertidumbre y, al mismo tiempo, de búsqueda de consonancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño, y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para

lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y el gerente. La evaluación de desempeño debe mostrar al empleado lo que las personas piensan de su trabajo y de su contribución a la organización y el cliente”. (2:201)

Para definir quién evaluará el desempeño se toma en cuenta los objetivos y metas, rol de la empresa, tamaño y que es lo que se desea evaluar en los colaboradores.

En las organizaciones al contar con diferentes puntos de vista se tiene un criterio más amplio de la evaluación del desempeño, dentro del proceso participan:

- Jefe inmediato
- Comisión de evaluación del desempeño
- Colegas
- Colaboradores
- Recursos humanos

Al considerar a todo el personal como parte activa en el proceso de evaluación se visualizará de una forma objetiva el juicio que emita al momento de realizar la evaluación.

Se debe establecer que el proceso de evaluación de desempeño es el departamento de recursos humanos quienes lo deben llevar a cabo.

1.3.2.3 Importancia de realizar evaluación del desempeño

Se considera como la piedra angular que le brinda beneficios a la empresa y a los colaboradores y no verse en ningún momento como un papeleo que tiene que llevarse a cabo en la empresa.

Las organizaciones ven la evaluación del desempeño, como ventaja competitiva; esta se refiere a ver en qué actividades los colaboradores son eficientes y les da la visualización en que área mejorar y como hacerlo para el cumplimiento de sus objetivos.

Al medir el desempeño se tendrán datos objetivos y concretos de los colaboradores de la empresa y esto servirá de apoyo para tomar decisiones estratégicas en cuanto a recursos humanos en la organización como: planes de carrera para los colaboradores, establecer áreas de mejora del colaborador, establecer si el sistema actual requiere una actualización, identificar colaboradores clave en la empresa, ya que si el personal realiza un buen desempeño la empresa tendrá una visualización de lo grande que puede llegar hacer ya que se cuenta con el mejor capital humano para lograrlo.

1.3.2.4 Razones por las cuales se debe evaluar el desempeño

Al medir el desempeño de los colaboradores se conoce el grado que cumplen con funciones:

- Jefe y colaborador se reúnan para saber cómo se está realizando el trabajo.
- El resultado da la oportunidad para desarrollar planes de mejora.

- La evaluación ofrece información para tomar decisiones en cuanto ascenso y promociones.
- Los colaboradores requieren retroalimentación con base a su desempeño.

1.3.2.5 Objetivos de la evaluación del desempeño

Dentro de los principales se mencionan:

- Establecer la medición que tiene el capital humano en la organización.
- Sirve como herramienta a la organización para identificar talentos.
- A los colaboradores les define que aspectos son valorados por la organización.
- Es un medio que facilita el logro de objetivos a través de las personas.
- Permite ver al colaborador como una ventaja competitiva en la organización.
- Establece áreas de mejora a nivel personal y organizacional.

1.3.2.6 Beneficios de la evaluación del desempeño

Al tener un programa de evaluación del desempeño bien definido por la organización; los beneficios son múltiples:

a. Beneficios para el jefe:

- Le permite medir el desempeño de su equipo de trabajo en base a factores objetivos y confiables.
- Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo de su equipo de trabajo.

- Le permite tomar decisiones estratégicas para mejorar el rendimiento del personal.
- Permite tener una comunicación más cercana con su equipo de trabajo.

b. Beneficios para los colaboradores:

- Conocer los factores que la empresa valora de los colaboradores.
- Conocer cuales son las expectativas que la jefatura tiene de se desempeño.
- Conocer áreas de mejora de desempeño.

c. Beneficios para la organización

- Definir la contribución que cada colaborador tiene en la empresa.
- Pueden identificar a los colaboradores con alto desempeño para promoción.
- Herramienta de productividad y eficiencia.
- Mejoramiento de relaciones humanas.

1.3.2.7 Proceso de la evaluación del desempeño

El proceso de la evaluación del desempeño es un proceso ordenado, sistemático, con objetivos y tiempos establecidos. Está conformado por las fases siguientes:

- a. Elementos generales:** esta fase contempla los elementos de planeación del proceso tales como: objetivo, normas, políticas, criterios, comunicación, es decir como se llevara a cabo el proceso.

b. Elementos específicos: en esta parte se llevará a cabo el proceso de evaluación dinámico, se evaluará a los colaboradores, se analizarán los resultados, se le dará el seguimiento correspondiente al proceso y actualización del mismo.

c. Factibilidad del proceso: inversión monetaria del proceso en recursos materiales, tecnológicos y capital humano.

1.3.2.8 Métodos de evaluación de desempeño

Existen varios métodos de evaluación de desempeño los más conocidos se describen a continuación:

a. Escalas de calificación gráfica

Este método es el más fácil de utilizarse debe tenerse cuidado a la hora de ser aplicado ya que puede caerse en la subjetividad. La evaluación consiste en un formulario de doble entrada don las filas representan los factores a evaluar y columnas representan los grados de los factores.

“Uno de los métodos de evaluación de desempeño más populares son las escalas de calificación gráfica. Este método enumera una serie de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, el conocimiento del trabajo, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa”. (6:296)

b. Selección forzada

“Consiste en evaluar el desempeño de las personas mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto de dos, cuatro o más frases”. (2:207)

Para eliminar la subjetividad del método de escalas gráficas surge el método de selección forzada, este consiste en seleccionar de forma forzada en un bloque de preguntas se escogen dos respuestas, una que se acerque más al comportamiento y la otra que más se aleje del comportamiento de la persona.

c. Investigación de campo

Este método consiste que a través de un especialista en conjunto con el jefe inmediato realizan una entrevista buscando los orígenes y las causas del desempeño de los colaboradores.

Es un método muy completo, establece cuatro etapas cada una con una función en específico:

- Entrevista de evaluación inicial
- Entrevista de análisis complementario
- Planeación de las medidas
- Acompañamiento posterior a los resultados

d. Método de incidentes críticos

Método sencillo y tradicional en el cual se mide el desempeño desde dos características extremas lo positivo y lo negativo que los colaboradores tengan. Este método no se fija en las características normales si no en características buenas o malas.

e. Listas de verificación

“La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe las características principales de un empleado. En la práctica, es una simplificación del método de escalas gráficas”. (2: 209)

Es un método de evaluación cuantitativo.

f. Método de comparación de pares

“Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos; en la columna derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación. De este modo, cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación del desempeño”. (2:380)

Este método se utiliza para definir la característica en la que mas sobresale y en la que menos se acerca a su comportamiento.

g. Método de evaluación 360 grados

“Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas no sólo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo de la práctica profesional”. (1:93)

También conocida como evaluación integral, es una herramienta extraordinaria para medir el desempeño de los colaboradores ya que esta considera a todos los puestos que tienen relación directa con la persona que se esta evaluando (compañeros, colegas, jefe y cliente interno).

El propósito principal de aplicar este tipo de evaluación es brindar una retroalimentación profesional a los colaboradores, tomar acciones de mejora y tomar decisiones en un futuro.

Ventajas

- Cuenta con la perspectiva de varias personas.
- Reduce sesgos de información.
- La retroalimentación incentiva al empleado.

Desventajas

- Es más complejo que otros métodos.
- El sistema al contar con varios criterios puede generar conflictos.

- Los tres objetivos de la evaluación de desempeño 360° son:
- Conocer el desempeño de los colaboradores según lo que requiere la organización.
- Detectar áreas de oportunidad.
- Llevar a cabo mejoras en el desempeño de los colaboradores y por ende mejorar los resultados de la organización.

Proceso de la evaluación del desempeño 360°:

- Definir el objetivo que la empresa tiene al utilizar este método.
- Elaborar el instrumento a utilizar de acuerdo con lo que requiere la empresa.
- Aplicación de las evaluaciones a los colaboradores definiendo cuando son evaluados y evaluadores.
- Retroalimentación de los resultados obtenidos.
- Definir planes en las áreas de oportunidad de mejora.
- Brindar seguimiento a las áreas de mejora.

h. Método de administración por objetivos

“Planteada en sus términos más simples, la administración por objetivos (APO) requiere que el gerente establezca metas mensurables específicas con cada empleado, y después discuta en forma periódica su avance hacia la consecución de estas metas”. (3:333)

La principal de este método como su nombre lo indica está basado en objetivos, los factores o indicadores a evaluar son metas del colaborador.

ESQUEMA 1

Comparativo de métodos de evaluación del desempeño

Método de evaluación del desempeño	Ventajas	Desventajas
Escalas de calificación gráfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumento fácil comprensión ▪ Fácil de aplicación ▪ Fácil retroalimentación de los datos evaluados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene flexibilidad ▪ Subjetividad en la evaluación. ▪ Generaliza los resultados de la evaluación.
Selección forzada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su aplicación es simple ▪ Reduce la subjetividad ▪ No requiere mayor entrenamiento a los evaluadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son complejos de implementar. ▪ Representa resultados globales. ▪ Limita al evaluado.
Investigación de campo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implica responsabilidad de línea y función de staff. ▪ Permite accionar en un futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo elevado. ▪ Lento y demorado. ▪ Poca participación del evaluado.
Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Énfasis en resultados positivos. ▪ Fácil utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No evalúa aspectos normales. ▪ Elimina aspectos negativos.
Listas de verificación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costo bajo. ▪ Facilidad de administración. ▪ No se requiere capacitación de parte del evaluador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distorsiones. ▪ Mala interpretación de resultados. ▪ Asignación de puntuación equivocado.

Comparación de pares	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bajo costo. ▪ Sencillo de aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es laboriosos. ▪ Se limita a evaluar el trabajo en general.
Evaluación integral	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es evaluado por todo el entorno. ▪ Identifica con mayor facilidad a personas exitosas. ▪ Proporciona una retroalimentación adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema complejo. ▪ Se requiere capacitación en el evaluador.
Administración por objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejor administración. ▪ Compromiso personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peligro de inflexibilidad. ▪ Hincapié en metas.

Fuente: Elaboración con base a varios autores. Año 2014.

El método aplicado al estudio es el de evaluación 360 grados.

1.3.2.9 Problemas de la evaluación del desempeño

En la actualidad, las empresas al realizar una evaluación de desempeño establece criterios para realizarla de forma objetiva, para no causar sesgos en los resultados.

A continuación se enumeran los problemas más frecuentes en la evaluación del desempeño:

- Falta de objetividad
- Prejuicios
- Indulgencia y exigencia

- Tendencia central
- Prejuicio de comportamiento reciente
- Prejuicio personal
- Manipulación de la evaluación

1.3.2.10 Características de un sistema eficaz de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene como fin primordial mejorar el rendimiento de los colaboradores, equipo de trabajo y la empresa y tomar decisiones estratégicas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para que una evaluación del desempeño sea eficaz contiene las siguientes características:

- Criterios relacionados con el puesto.
- Expectativas de desempeño
- Estandarización
- Evaluadores capacitados
- Comunicación abierta continua
- Revisiones de desempeño
- Proceso adecuado
- Entrevista de entrega de resultados

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE Y FINANCIERA

A continuación se presentan los resultados de la investigación documental y de campo de la empresa de consultoría contable y financiera, la cual permite conocer la situación actual que presenta.

2.1 Metodología de la investigación

Para recabar la información se utilizaron varias técnicas:

2.1.1 Método científico

En sus tres fases:

a) Indagadora: comprende es estudio del marco teórico y principios que rigen la evaluación de desempeño, bibliografía utilizada, entrevistas y cuestionario realizado a los colaboradores, jefes y gerente general de la empresa, tesis consultadas.

b) Demostrativa: se comprobará el estudio a través del estudio de campo.

c) Expositiva: presentación de la propuesta a la empresa y a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

2.1.2 Observación directa

Al visitar la unidad de estudio se conocieron los departamentos de la empresa administrativo, servicios de contabilidad, servicios de planificación financiera y recursos humanos, se revisó el proceso con el que cuenta la empresa y la evaluación que se le realiza a los colaboradores esta no aparece incluida dentro del expediente del personal.

Al hablar con los colaboradores se determino que desconocen el proceso actual de evaluación de desempeño que tiene la empresa.

2.1.3 Entrevista

Jefe de recursos humanos y gerente general se estructuro una serie de preguntas con la finalidad de conocer el proceso actual de evaluación de desempeño y el objetivo de la misma.

En la entrevista se recopilo información de cómo se lleva a cabo el proceso, los colaboradores son espectadores, se detecto que los factores que se miden son cualitativos.

2.1.4 Encuesta piloto

Para validar la objetividad del cuestionario, detectar, corregir e identificar errores que se desvían del objetivo de la investigación. Esta se le aplico a mandos medios y puestos operativos que conocen y han participado en el proceso de evaluación de desempeño.

2.1.5 Cuestionario

Se realizó uno para jefes y gerente general y el otro para personal administrativo y operativo con preguntas abiertas y cerradas, el cuestionario se pasó de colaborador en colaborador para preguntar la que sabían del proceso según su experiencia y comentarios para mejora del proceso

2.1.6 Censo

La aplicación del cuestionario se realizó, para 27 colaboradores del área operativa y administrativa de la empresa, 4 jefes de departamento y gerente general, encuestando a los 32 empleados de la organización objeto de estudio.

2.2 Antecedentes de la empresa

La compañía de servicios de consultoría se fundó en el año de 1993 como una empresa individual cuyo fundador se dedicaba a prestar servicios de contabilidad a personas y empresas pequeñas de la ciudad capital. En los primeros años la empresa creó una cartera pequeña de clientes con los que estableció una oficina formal, se contrato personal de trabajo parcial para cumplir tareas operativas que luego eran revisadas por el fundador.

En el año de 1999 la empresa da un giro en su negocio al ampliar su base de servicios en el área de planificación fiscal, financiera y contable, que permiten ampliar los servicios abarcando así empresas de mediano tamaño. La empresa se establece en ese año como una organización de responsabilidad limitada según los requerimientos legales, su ubicación física migró de la casa del fundador a una oficina formal.

En el año 2002 la empresa amplía su base de talento al hacer contrataciones de consultores con mayor experiencia y formación en las áreas de servicio que ofrece, como una necesidad para responder a las crecientes demandas de mayor especialización por parte de sus clientes.

Para el año 2012, la empresa mantiene la base de clientes de los últimos cinco años, lo que hoy le permite enfocarse en la búsqueda de nuevos clientes con un portafolio de servicios definido y la especialización de sus propios consultores para mantenerse al día y buscar constantemente nuevas oportunidades de mercado.

2.2.1 Elementos de planificación

La empresa, para desarrollar sus actividades de consultoría, establece los siguientes elementos como la base de su acción administrativa:

a) Misión

Somos una empresa de consultoría profesional de tipo contable y financiera, que satisfaga plenamente las expectativas de sus clientes, bajo criterios de flexibilidad, calidad y eficiencia, trabajando siempre sobre la base de principios, valores y creencias de su personal.

b) Visión

Ser la empresa líder en el ámbito nacional, en la prestación de servicios de consultoría profesional especializada en contabilidad y finanzas, abarcando el área de impuestos.

c) Principios

Representan el marco para pensar y actuar.

- Respetar la individualidad y la diversidad.
- El trabajo se mide por el valor que agrega a la empresa.
- Los intereses de las personas y de la empresa son inseparables.
- La integridad y lealtad del personal son indispensables.

d) Valores

Son el fundamento del éxito de la organización.

- Lealtad
- Confidencialidad
- Honestidad
- Compromiso
- Honradez
- Integridad

d) Objetivos

Los objetivos organizacionales son los siguientes:

- Lograr una cobertura de mercado del 1% del total de pequeñas empresas ubicadas en el Departamento de Guatemala, y un 2% del total de medianas empresas ubicadas en el mismo lugar, para el año 2018.
- Incrementar los ingresos por servicios en un 5% anual incluyendo todas las categorías de servicio y cuentas de clientes de la empresa.
- Lograr un margen de contribución del 45% por cada consultoría prestada a clientes de tipo empresarial para el período 2013-2018.

2.2.2 Estructura organizacional

La organización está estructurada conforme los servicios que esta presta por Departamento Administrativo, Departamento de Servicios de Contabilidad, Departamento de Planificación Financiera y Departamento de Recursos Humanos que le reportan a la Gerencia General

La estructura organizacional a nivel general de la empresa de consultoría contable y financiera está conformada de la siguiente forma:

CUADRO 1

Estructura organizacional

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

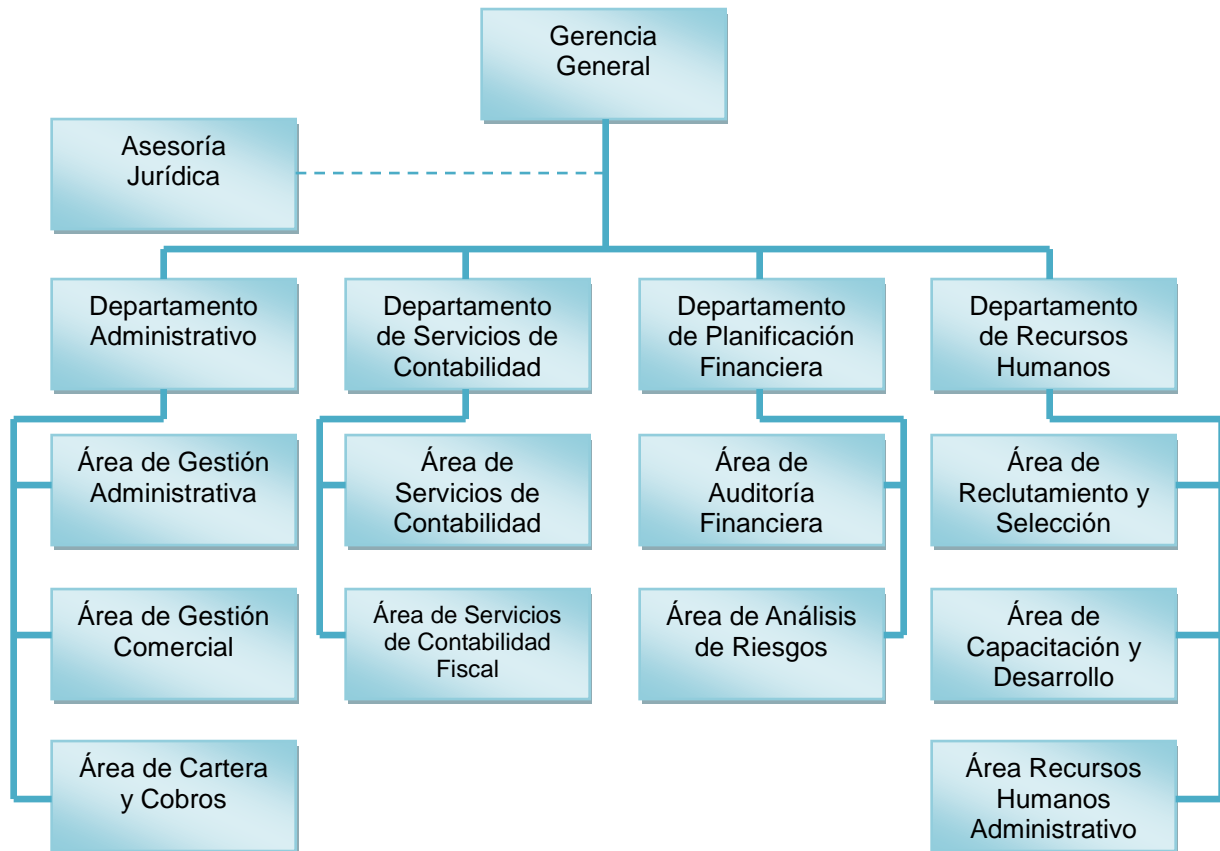
Nivel	Area	Puesto	Función
Estratégico	Gerencia general	Gerente General	Responsable de cumplir la misión, visión y plan estratégico.
Función de staff	Asesoría jurídica	Asesor jurídico	Responsable de los aspectos legales.
Medio	Departamento administrativo	Jefe departamento administrativo	Responsables de alcanzar las metas de departamento.
	Departamento servicio de contabilidad	Jefe departamento servicios de contabilidad	
	Departamento planificación financiera	Jefe departamento de planificación financiera	
	Departamento de recursos humanos	Jefe departamento de recursos humanos	
Operativo	Gestión administrativa	Analista de gestión administrativa	Responsables de funciones específicas de departamento.
	Gestión comercial	Analista de gestión comercial	
	Cartera y cobros	Analista de cartera	
	Cartera y cobros	Analista de cobros	
	Servicio de contabilidad	Asesor de contabilidad	
	Servicio de contabilidad fiscal	Asesor de contabilidad fiscal	
	Auditoría financiera	Asesor de auditoría financiera	
	Análisis de riesgo	Asesor de riesgos	
	Reclutamiento y selección	Analista de reclutamiento y selección	
	Capacitación y desarrollo	Analista de capacitación y desarrollo	
	Recursos humanos administrativo	Analista administrativo	

Fuente: elaboración propia. Año 2014.

GRÁFICA 2

Organigrama general actual

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Empresa de Consultoría Contable y Financiera. Año 2014.

2.2.3 Funciones de la empresa

Dividas en cuatro divisiones importantes:

a) Administrativa

Se enfoca en gestionar los recursos y actividades internas para el equipo de colaboradores que conforman la empresa; abarca; la gestión administrativa de la empresa; la gestión comercial que busca la creación de nuevas cuentas; y la gestión de la cartera de clientes y cobranza de los distintos servicios que se ofrecen.

b) Servicios contables

Está enfocada en la prestación de dos tipos de contabilidad para los clientes:

- Contabilidad administrativa que abarca análisis de negocio y gestión de presupuesto a nivel externo.
- Contabilidad fiscal, que abarca el registro, revisión y declaración de la contabilidad de los clientes ante la administración tributaria.

c) Servicios financieros

Es el área que se dedica a la prestación de servicios de planificación de los recursos financieros de los clientes, asesoría para desembolsos de capital en activos e inversiones, asesorías de tipo operacional y financiero, así como en análisis de riesgos de tipo operativo para los clientes, según sea su negocio.

d) Recursos humanos

Esta área complementa el servicio al equipo de consultores, directivos y personal de apoyo, con la prestación de servicios en todo lo relacionado a personal; cuenta con tres áreas específicas para este propósito, que son: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, recursos humanos administrativo. Esta área está a cargo de una Jefe de Recursos Humanos que cuenta con el apoyo de tres personas que ocupan los puestos indicados en el organigrama de la empresa. El Departamento de Recursos Humanos asesora al grupo de consultores y personal de apoyo, se encarga del desarrollo de los distintos planes, políticas, programas y procedimientos en todo lo relacionado a personal, que incluye el proceso de evaluación del desempeño.

2.3 Situación actual del proceso de evaluación del desempeño de la empresa

La empresa de Consultoría Contable y Financiera ha experimentado problemas para evaluar y direccionar el rendimiento de los colaboradores, debido a que la evaluación de desempeño no se desarrolla como un proceso integral que cumpla con el propósito, los objetivos, las metas y beneficios de la organización y el personal.

Esto ha ocasionado que los colaboradores no estén satisfechos con los resultados obtenidos, puesto que desconocen los factores sobre los cuales fueron evaluados, no existen planes de acción de mejora, obteniendo por tanto resultados parciales y no confiables.

Según entrevista realizada a la Jefe de Recursos Humanos, parte de este desconocimiento está vinculado a:

- El proceso no está documentado, cuenta con una boleta de calificación del empleado que es completada por el jefe inmediato de forma unilateral.
- La calificación de la boleta se lleva a cabo sin la participación activa de los colaboradores, quienes solo son comunicados de su calificación final sin lugar a discusión previa y sin conocimiento de planes de mejora de sus resultados. Esta comunicación ocurre durante el mes de febrero de cada año, sin existir revisiones previas o preparación de entrevistas entre jefe-colaborador.

2.3.1 Las fases del proceso actual de la evaluación de desempeño comprenden básicamente:

- Preparación de la boleta por parte del Departamento de Recursos Humanos.
- La evaluación de cada empleado que realizan los jefes de departamento.
- Revisión final con el gerente general.

Esto sugiere que el resto del personal no está directamente vinculado a este proceso, y que el mismo está omitiendo el trabajo conjunto de ambos grupos, limitando la comunicación, la confianza, el aprovechamiento y mejora del proceso para beneficio de todos.

El cuestionario con el cual se califica al personal comprenden una hoja con dos apartados: la primera evalúa un grupo de cinco habilidades compromiso con la calidad en el trabajo, orientado al cliente, comunicación, trabajo en equipo e iniciativa que han sido escogidas en conjunto por el gerente general y los jefes de área según la importancia que tienen para el negocio de consultoría; la segunda parte evalúa cinco elementos de disciplina puntualidad en el trabajo, pro actividad, vestir apropiadamente, dar más de lo que se le pide, responsabilidad y

cumplimiento de normas que también han sido establecidos como importantes para el negocio de la empresa.

El cuestionario utilizado para la evaluación de desempeño se presenta a continuación:

EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE Y FINANCIERA

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
 CONTABLE
 FINANCIERO
 RECURSOS HUMANOS

FECHA: _____

EMPLEADO: _____

HABILIDADES A EVALUAR	CALIFICACIÓN
1 Compromiso con la calidad en el trabajo.	1 2 3 4 5
2 Orientado al cliente.	1 2 3 4 5
3 Comunicación.	1 2 3 4 5
4 Trabajo en equipo.	1 2 3 4 5
5 Innovación e iniciativa.	1 2 3 4 5

DISCIPLINA EN EL TRABAJO	CALIFICACIÓN
1 Es puntual al asistir al trabajo.	1 2 3 4 5
2 Es proactivo y propone nuevas cosas.	1 2 3 4 5
3 Viste apropiadamente según su función.	1 2 3 4 5
4 Busca dar más de lo que se le pide.	1 2 3 4 5
5 Es responsable y cumple las normas.	1 2 3 4 5

COMENTARIOS ADICIONALES:

JEFE QUE EVALÚA: _____

REVISADO POR RRHH: _____

Vo. Bo. GERENTE GENERAL: _____

Fuente: Departamento de Recursos Humanos de la Empresa de Consultoría Contable y Financiera. Año 2014

Al analizar la boleta para evaluar a los colaboradores se refleja la generalización que se hace en las preguntas, las cuales no especifican los factores que se están evaluando, son cuestionamientos usuales que no logran definir lo que se mide.

Esta herramienta con carencia de información que no brinda un análisis objetivo del desempeño de los colaboradores ya que las interrogantes no dicen que es lo que se evalúa en términos específico.

Lo anterior ha ocasionado problemas en el rendimiento de los empleados que se ve reflejada en:

- La forma directa en el servicio que proveen a los clientes de la empresa.
- Los frecuentes reportes de mala calidad.
- Reportes e informes que no se reciben.
- Relaciones hostiles y de desconfianza entre jefe y colaborador.

Esta situación afecta el desempeño global de la empresa al ocasionar:

- Pérdida de clientes importantes.
- Limita la obtención de nuevos clientes.
- Reduce la productividad de las áreas funcionales.
- Genera rotación de personal.

2.3.2 Resultados de la investigación de campo

El cuestionario realizado al personal de la empresa dio los resultados que sirven de soporte para elaborar la propuesta.

CUADRO 2
Resumen de resultados
Empresa de Consultoría Contable y Financiera

a. Mando superior y medios

No.	Descripción	Resultado
1	Calificación del proceso de evaluación del desempeño	3 debe mejorar
2	Planificación del proceso de evaluación de desempeño	4 no
3	Capacitación en el proceso de evaluación de desempeño	4 no
4	Objetividad de la evaluación de desempeño	4 debe mejorar
5	Comunicación de los resultados de la evaluación	3 no
6	Recibe retroalimentación de los resultados de la evaluación	4 nunca

b. Mando operativo

No.	Descripción	Resultado
1	Conocimiento de los factores evaluados	21 no
2	Retroalimentación de los resultados de la evaluación	22 nunca
3	Seguimiento de los resultados de la evaluación	23 Nunca

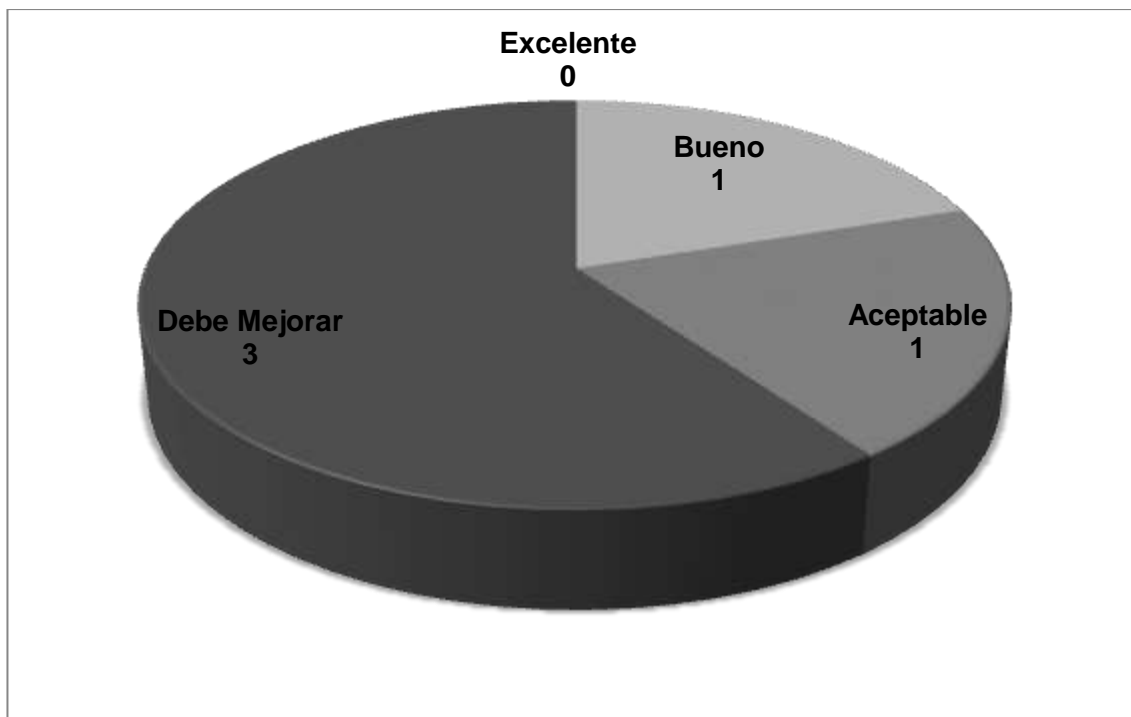
Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Por la problemática que presenta la empresa de consultoría contable y financiera se llevó a cabo la investigación presentando los siguientes resultados:

GRÁFICA 3

Calificación del proceso de evaluación de desempeño (mando superior y medios)

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

La opinión de los mandos medios y superior de la empresa que el proceso no es sistemático y funcional para medir el desempeño cuantitativamente de los colaboradores, la razón es porque los factores, la forma de llenar la boleta, la calificación de los enunciados, no están en línea con los objetivos organizacionales.

Al revisar los resultados de la evaluación de desempeño el nivel medio y superior identifica las deficiencias en el proceso ya que este no tiene seguimiento de las

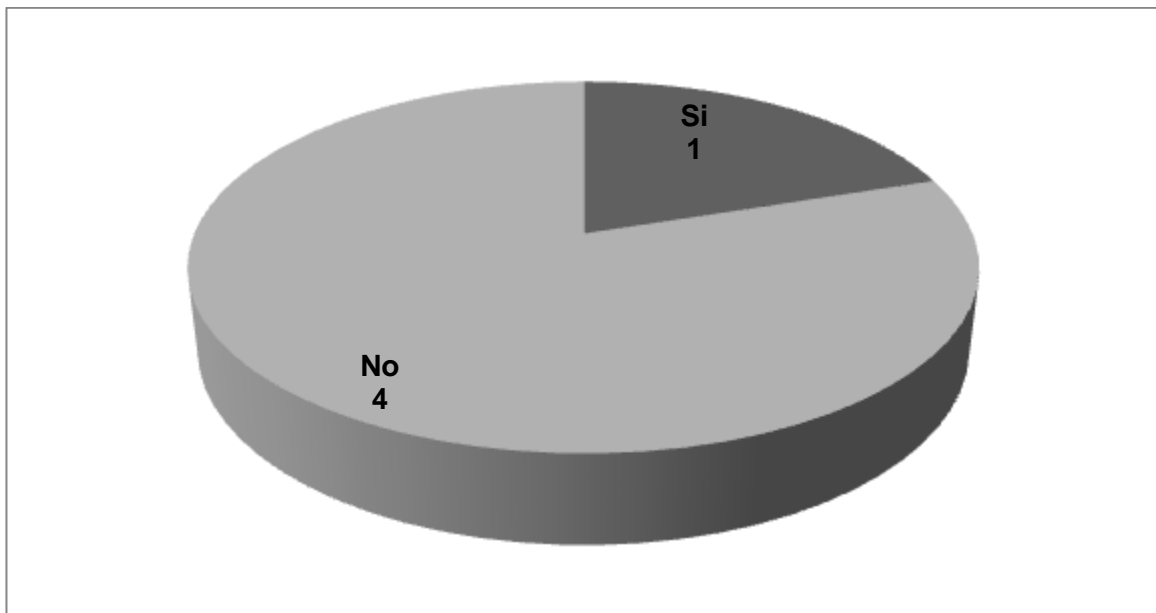
fases, no cuenta con planes de acción ya que la medición se da por percepción, los factores son evaluados por opinión propia y no dan un indicador objetivo de lo que se debería medir.

Se evaluó el proceso de evaluación de desempeño de la empresa de consultoría contable y financiera, se determinó que no es un proceso sistemático y estandarizado en la organización y no se le presta la atención que debiera de tener, se está llevando a cabo como un requisito que se debe cumplir.

GRÁFICA 4

Planificación del proceso de evaluación de desempeño

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

El mando superior y medios afirman que no existe una planificación que indique si se está cumpliendo el objetivo de medir el desempeño de los colaboradores.

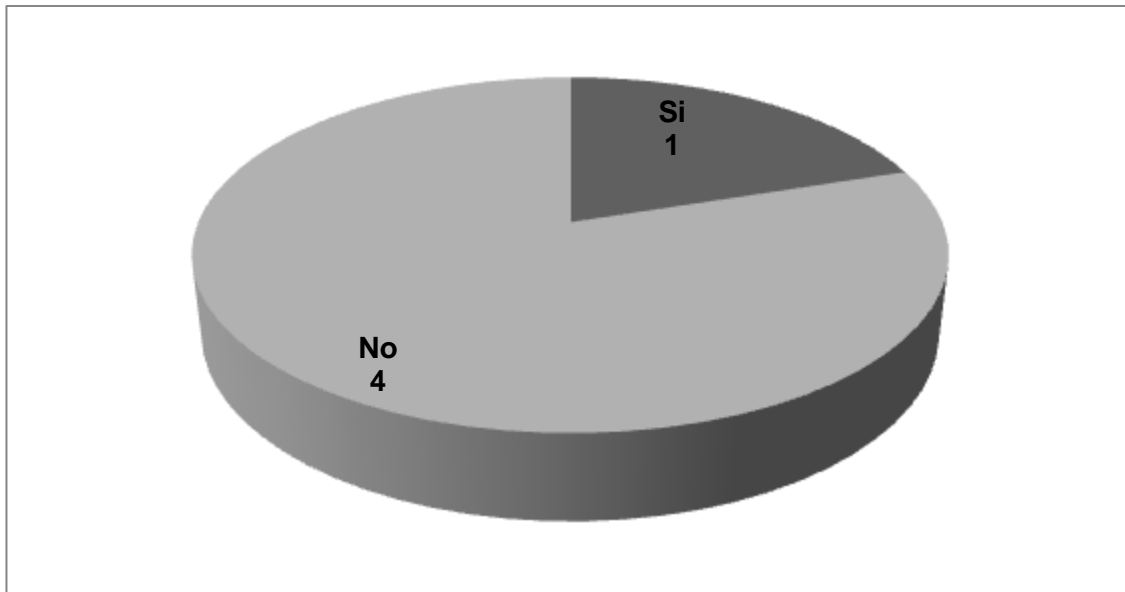
Los resultados obtenidos indican que la evaluación no establece cuando debe realizarse, cual es el propósito, a quienes va ir dirigida, quienes son evaluados, tiempo de duración del proceso de evaluación, forma de retroalimentar a los colaboradores, no se logran identificar habilidades de mejora de los colaboradores, instrucciones antes y después de la evaluación, capacitación para los evaluadores, capacitación para los evaluados.

El proceso de evaluación de desempeño tiene que estar planificado así evitar errores como: sesgo de la información, factores de evaluación que no estén en equilibrio con el cumplimiento de objetivos de la empresa, subjetividad en la evaluación y falta de identificación de oportunidades de mejora.

GRÁFICA 5

Capacitación en el proceso de evaluación de desempeño (mando superior y medios)

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Al no ser capacitados el proceso se ve afectado después de la evaluación ya que no se tiene estandarizado como llevarse a cabo el proceso, la importancia que este tiene para la empresa y el fin que persigue para el cumplimiento de metas organizacionales y personales.

La capacitación según los resultados no se tiene establecida dentro del proceso, ya que no existe una planificación.

Al no recibir capacitación acerca del proceso, se realiza en forma subjetiva y no se le brinda la importancia que este tiene para la empresa, no se ve el proceso

como desarrollo y se ha llegado a pensar que este proceso solo le pertenece a recursos humanos.

GRÁFICA 6

Objetividad de la evaluación de desempeño (mando superior y medios) Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

El nivel superior y mandos medios identificaron que el actual proceso le corresponde mejorar y contar con objetivos específicos, que los colaboradores participen en el proceso e identificar las áreas de mejora, retroalimentarles y dar seguimiento hasta lograr desarrollar la(s) habilidad(es) para contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales.

Actualmente el proceso no cuenta con una estructura en los factores a evaluar, las atribuciones que son evaluadas en el proceso no van acorde a medir el desempeño de los colaboradores ya que son subjetivas.

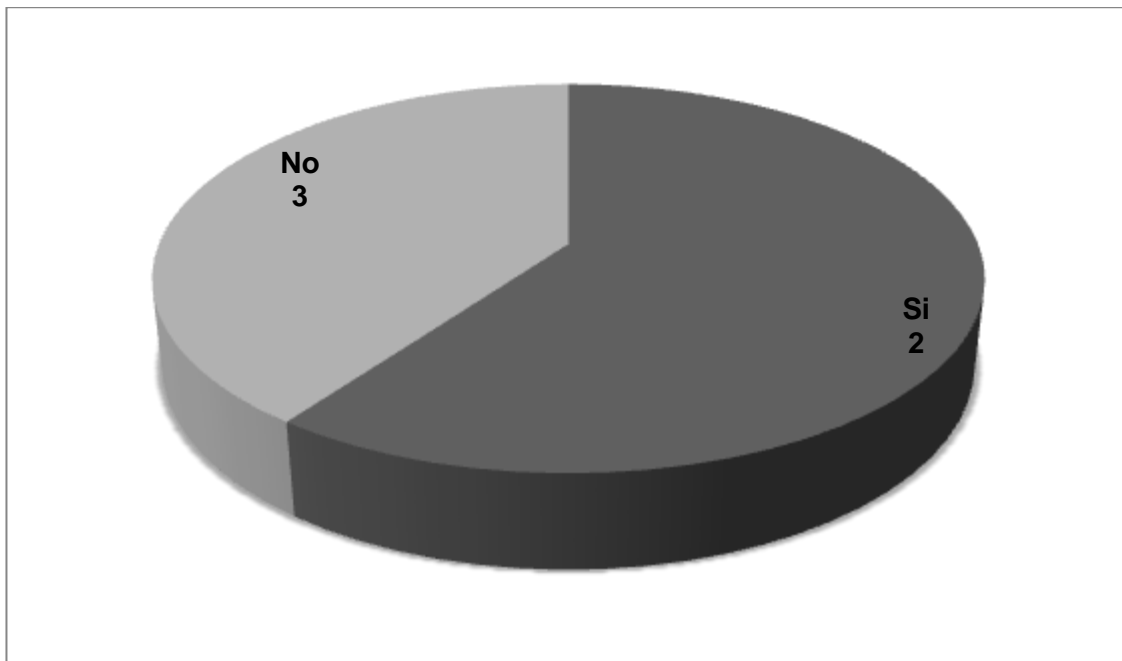
La boleta únicamente evalúa normas de la empresa y no funciones que los colaboradores deben de desarrollar para pertenecer a la empresa según su giro, las preguntas no dan un indicador numérico que diga cuál es el desempeño del capital humano en la organización.

Al ser subjetiva la evaluación no se tendrá un resultado medible y no se cumple la meta para el cual es diseñado un sistema.

GRÁFICA 7

Comunicación de los resultados de la evaluación de desempeño al equipo de trabajo

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada. Año 2014.

El resultado de su evaluación se transmite de forma verbal y no se les transmite que es lo que están haciendo bien y en que se busca mejora, los colaboradores no saben cuál es su rendimiento en la organización.

La comunicación de resultados indican los mandos medios y superior ocurre una vez cada año cuando califican la boleta de evaluación 2 de ellos dicen comunicar los resultados verbal, simplemente lo dicen y no explican de que se trata.

Sin existir un procedimiento establecido que indique que se les comunicará a los colaboradores o realizar revisiones previas o preparación entre jefe-colaborador.

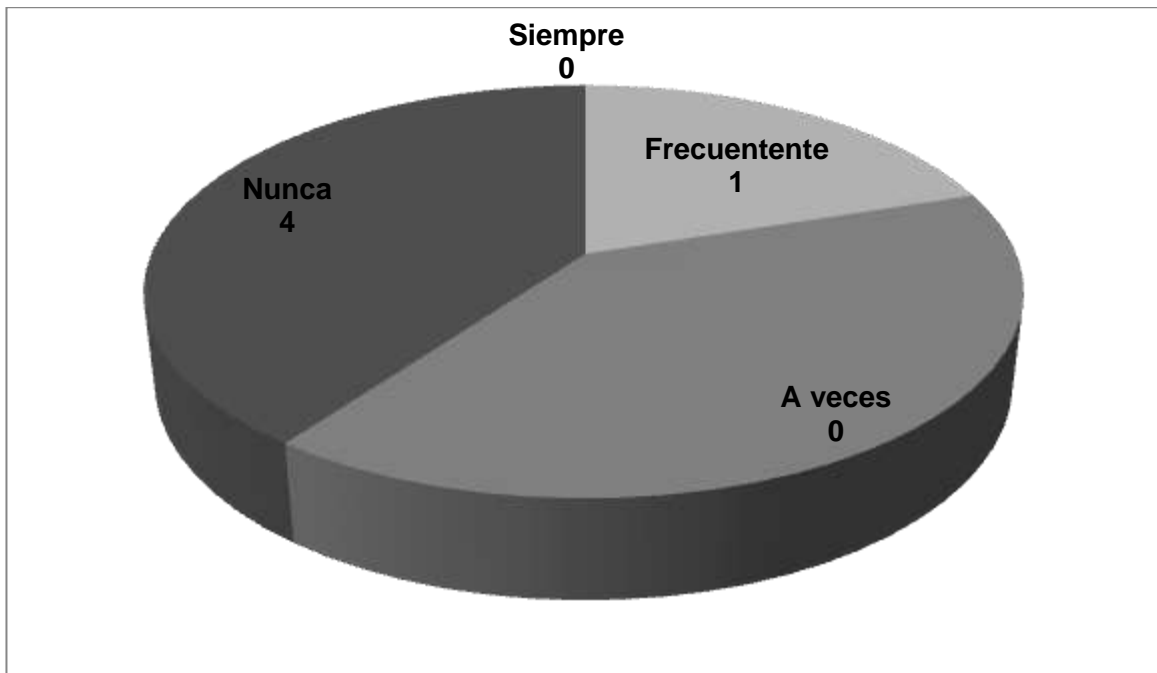
La falta de comunicación de los resultados de los mandos medios, hacia los operativos de la organización trae desventajas ya que no se logra tener relación jefe-colaborador, los parámetros sobre los cuales son evaluados no los conoce el colaborador, se desconoce que habilidades y destrezas fueron evaluadas, etc.

Al no comunicarle al colaborador su rendimiento se va a seguir cometiendo errores con frecuencia y los resultados son insatisfactorios, comunicar los resultados como se lleva no le genera valor a la evaluación.

GRÁFICA 8

Retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño (mando superior y medios)

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2014

La retroalimentación en la empresa de consultoría contable y financiera no se da, los resultados establecen que no se les incentiva a decir que conviene mejorar.

En los mandos medios y superior se afirma que la retroalimentación corresponde mejorar, ya que no existe estandarización que indique que todo el personal de la empresa realiza mejoras y desarrolla conocimientos y habilidades, para ser eficientes en todos los procesos y actividades que estén bajo su responsabilidad. Al no recibir retroalimentación los mandos medios o hacerlo en ocasiones no es garantía que los errores cometidos vayan a desaparecer o no se vuelvan a

cometer. Ellos como líderes están conscientes que al no ser retroalimentados, están cometiendo errores y se afecta la estrategia de la organización y las personas que tienen a su cargo.

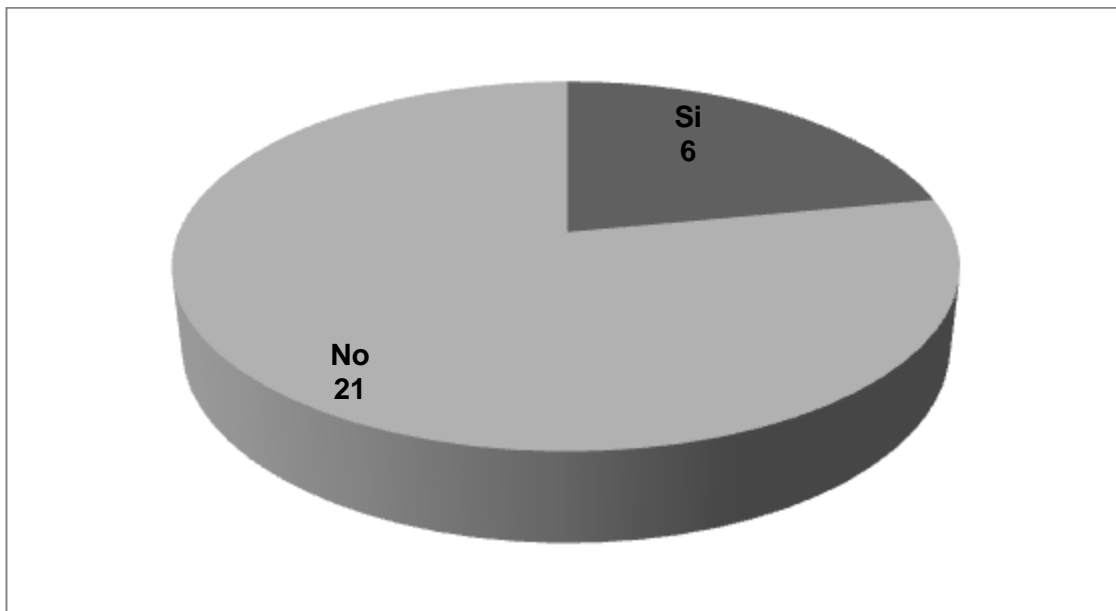
Al no retroalimentar a los mandos medios de la empresa, no se retroalimentara a su equipo de trabajo.

Como saber que se debe mejorar si el proceso que se tiene no tiene planificado que se debe hacer y cuando se debe hacer.

GRÁFICA 9

Conocimiento de los factores evaluados (nivel operativo)

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

Por tal motivo al no identificar las habilidades, destrezas, actividades que se les evalúa, se desconoce áreas de oportunidad se puede mejorar.

El desconocimiento por parte de los colaboradores ha generado desconfianza y se ha llegado a pensar que solo se beneficia la empresa con los resultados, al no tener conocimiento que se les está evaluando se comenten errores que no son corregidos y esto representa un costo para la organización.

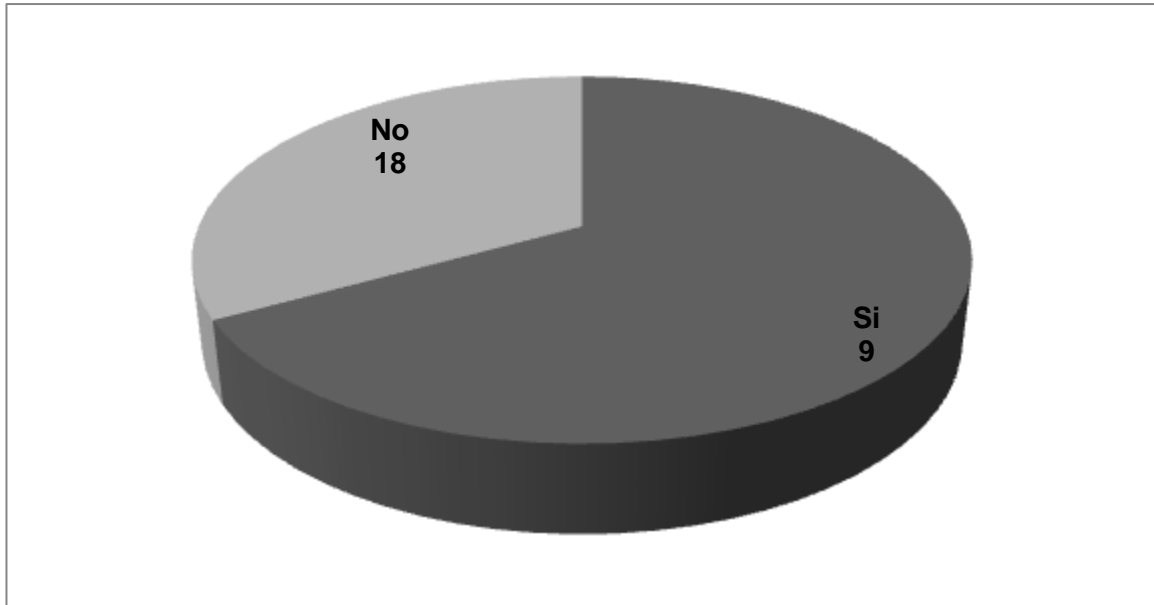
Afecta la relación jefe-colaborador ya que han existido problemas de ineficiencia de comunicación, cambios de procesos no entendidos, bajo rendimiento, incumplimiento de metas, un ambiente de trabajo hostil.

Los indicadores usados son preguntas de puntualidad, de forma de vestir y no de la forma en que se realiza las funciones asignadas en la empresa.

GRÁFICA 10

Comunicación de los resultados de la evaluación de desempeño a los colaboradores

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2014.

La falta de comunicación de los resultados de la boleta de evaluación lleva a que los colaboradores no hagan algún comentario o pregunten qué aspectos se consideran para medir el desempeño o los beneficios de realizar la evaluación, afirman que si no se transmiten los resultados se asume que todo se está realizando en perfectas condiciones.

Esto trae como consecuencias que los colaboradores piensen que la evaluación no tiene un fin específico y que no van a recibir ningún beneficio de la misma.

A los colaboradores que se les transmiten los resultados se hace de forma verbal y sin ninguna retroalimentación. Son llamados a la oficina del jefe se les indica la calificación que se les dio en los factores evaluados y acaba el procedimiento.

Para el recurso humano de la empresa es como pasar desapercibido el proceso de evaluación ya que en principio no saben que se les evalúa, desconocen las actividades que llevan a cabo para realizarlo y en su mayoría no se les comunica.

GRÁFICA 11

Retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño (nivel operativo)

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2014

La carencia de una retroalimentación en los resultados de la evaluación de desempeño es evidente dentro de la organización 22 colaboradores afirman que no se le brinda retroalimentación.

En un proceso de evaluación de desempeño indicar que más del 80% de los colaboradores no recibe retroalimentación es alarmante no se aprovecha al máximo habilidades, destrezas y actitudes del equipo de trabajo de la organización.

La falta de retroalimentación afecta el desarrollo personal de los colaboradores, las relaciones entre jefe, colaborador y compañeros es deficiente, la comunicación no es clara y oportuna, no hay mejora en el desempeño, la ineficacia de los colaboradores en las tareas asignadas y se repiten errores constantemente.

Esta situación está dañando el desempeño global de la empresa al ocasionar pérdida de clientes por negligencia de los colaboradores al no entregar el trabajo a tiempo, aumento de quejas en los clientes, limitar la obtención de nuevos clientes, reducir la productividad de las áreas funcionales, generar rotación de personal, generación de costos operativos, aumento en tiempos de procesos, daño del clima organizacional.

GRÁFICA 12
Seguimiento de los resultados de la evaluación
(nivel operativo)
Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Fuente: elaboración propia. Año 2014

Por consiguiente si no se retroalimenta no se le da seguimiento a las áreas que se debe mejorar como se indica 23 colaboradores lo afirman.

El seguimiento de los comportamientos que a los colaboradores corresponde mejorar asegurar que las funciones que tienen a su cargo se realicen como son requeridas.

El no brindar seguimiento a los colaboradores existe una baja productividad y no se genera cambio en su comportamiento. Esto crea que los colaboradores cometan los mismos errores y no sean corregidos, que la comunicación entre

jefe-colaborador sea deficiente, genera costos para la organización, no existe avance en las actividades que el colaborador realiza.

El seguimiento enfatizara en que el recurso humano de la organización mejore las atribuciones que tiene establecidas y eso repercuta en el logro de los objetivos empresariales.

2.4 Análisis de resultados

Dentro de los hallazgos encontrados en el proceso de evaluación de desempeño se pueden mencionar los siguientes:

- El proceso actual carece de una planificación que indique cuales son los pasos y elementos a tomarse en cuenta en el proceso.
- La evaluación no tiene definidos los objetivos a alcanzar.
- La evaluación de desempeño es subjetiva y genera falta de credibilidad.
- Los colaboradores desconocen cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño.
- Los colaboradores no reciben capacitación del proceso de evaluación de desempeño.
- No se mide el desempeño real de los colaboradores.
- Carencia de participación de los colaboradores en el proceso de evaluación de desempeño.
- Los colaboradores desconocen los factores sobre los cuales son evaluados.
- A los colaboradores solo se les informa los resultados de la evaluación sin contar con su opinión.
- No se brinda retroalimentación a los colaboradores y no se indica que áreas a mejorar.

- No existen planes de acción para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Después de realizada la evaluación no se brinda ningún tipo de seguimiento.
- El proceso de evaluación no es revisado periódicamente, para acoplarse a las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA CONTABLE Y FINANCIERA

3.1 Justificación

La propuesta se realiza con el fin de medir el desempeño de los colaboradores de la empresa de consultoría contable y financiera. El sistema a utilizar es una metodología estandarizada la cual paso a paso dará las actividades que hay que llevar a cabo.

El sistema promete una participación activa del equipo de colaboradores de la organización, comunicación de los resultados, retroalimentación, seguimiento de resultados y monitoreo.

La implementación del sistema se puede llevar a cabo con los recursos humanos con que cuenta, el equipo y la tecnología son adecuados para llevar a cabo el proceso.

El procedimiento siempre estará en movimiento según las modificaciones que vayan presentándose en un futuro y así actualizarlo cuando se requiera.

Después de haber realizado la investigación documental y de campo de la empresa de consultoría contable y financiera se detectaron problemas relacionados con el actual sistema de evaluación de desempeño, ya que se carece de una herramienta que mida equitativamente el desempeño del recurso humano en la empresa.

Por tal razón al conocer la opinión del personal de la empresa de consultoría contable y financiera acerca del proceso se descubrieron puntos importantes que se toman en cuenta para realizar la propuesta.

Los colaboradores consideran los siguientes puntos como claves para llevar a cabo una evaluación de desempeño objetiva, justa, medible y cuantificable:

FORMATO 1

Puntos a tomar en cuenta en el proceso Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Puntos clave
• Accesibilidad para que todos participen en el proceso.
• Se debe evaluar las actividades específicas de los colaboradores.
• Retroalimentar a los colaboradores en lo que se está haciendo mal.
• Presentar resultados sobre la aplicación de mejoras en errores a corto y mediano plazo.
• La evaluación debe enfocarse en lo que desea mejor de los colaboradores.
• Los resultados de la evaluación deben de ser comunicados.
• Capacitar a jefes y colaboradores sobre el proceso.

Es por esto que en la entrevista realizada al Gerente General y Jefe de Recursos Humanos se detectó la importancia que tiene medir el desempeño objetivamente de los colaboradores y así evitar problemas como:

- Quejas de clientes por un mal servicio.

- Retraso en la entrega de informes a los clientes.
- Falta de identificación de los talentos de la organización.
- Duplicidad de tareas.
- Demoras en el trabajo, etc.

Asimismo el Gerente General ve la implementación de un nuevo proceso como una oportunidad de desarrollo e indica que la organización cuenta con los recursos financieros para llevar a cabo dicho proyecto.

Por lo anterior se propone el siguiente sistema de evaluación de desempeño como ventaja competitiva en la gestión de recursos humanos para la empresa de consultoría contable y financiera, el cual servirá de apoyo para medir y generar un alto nivel de desempeño en los colaboradores.

3.2 Objetivo

Alcanzar medir el desempeño de los colaboradores de manera eficiente, para alcanzar el objetivo organizacional y los objetivos individuales que se tengan.

3.2.1 General

- Fortalecer el proceso de aplicación de personas de la empresa de consultoría contable y financiera a través de la implementación de una metodología que garantice medir el desempeño de los colaboradores de forma objetiva y esta genere beneficios para la organización y empleados, en el primer año de ejecución.

3.2.2 Específicos

- Certificar que el cien por ciento de los colaboradores participen de forma activa en el proceso de evaluación cada año.
- Garantizar que el cien por ciento de colaboradores sean evaluados durante la primera semana que se tiene definida realizar la evaluación.
- Comunicar la implementación del sistema de evaluación de desempeño a los colaboradores, una semana después de ser presentada al mando superior y medio.
- Llevar a cabo el seguimiento de resultados si el colaborador debe mejorar su desempeño, durante dos meses posteriores a la evaluación.
- Actualizar el sistema de evaluación de desempeño con la información obtenida durante el primer año.

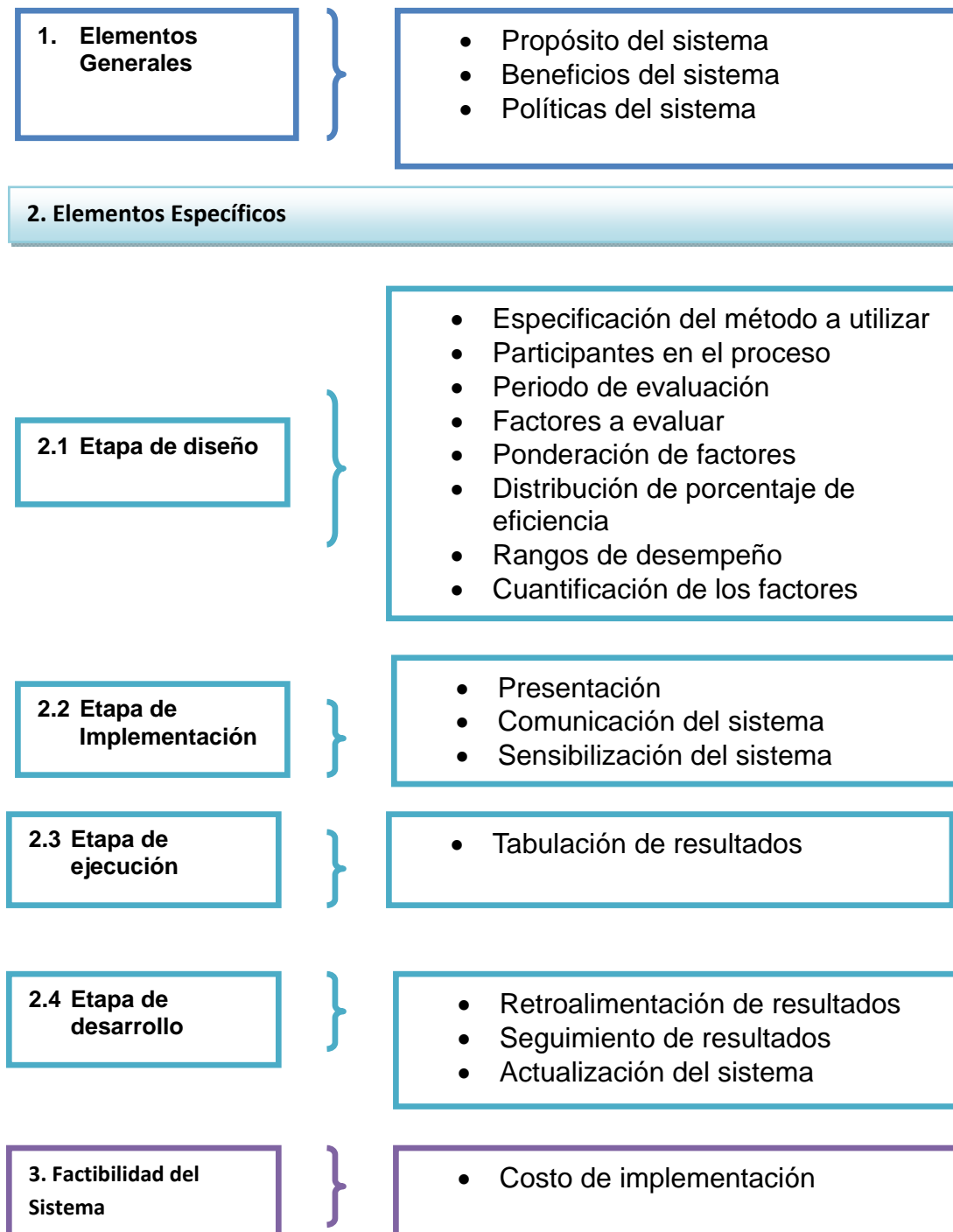
Al alcanzar los objetivos de la propuesta, se tendrá una herramienta que mida el desempeño de los colaboradores objetivamente al contar con: un cuestionario estructurado, factores acorde a las necesidades de la empresa, análisis de los resultados del colaborador, plan de acción de mejora continua, método de actualización del sistema en general.

El sistema que se presenta a continuación abarca tres secciones; elementos generales administrativos, elementos específicos del proceso de evaluación y la factibilidad de implementación del sistema. Cada una de estas secciones o etapas tienen una función definida que se muestra a continuación:

FORMATO 2

Elementos del sistema de evaluación de desempeño

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



3.3 Elementos generales del sistema

Para el desarrollo del programa se deben desarrollar los siguientes aspectos administrativos generales de soporte:

3.3.1 Propósito

El sistema de evaluación de desempeño persigue generar una cultura de alto desempeño de los colaboradores de la empresa de consultoría contable y financiera a través de la medición, retroalimentación, planes de acción y seguimiento de tareas.

3.3.2 Beneficios

La empresa de consultoría contable y financiera para ser competitiva identifica que la gestión del recurso humano es uno de sus factores principales para el cumplimiento de su misión y visión, es por ello que implementar el sistema de evaluación a la empresa le traerá los siguientes beneficios:

- Conocer de forma objetiva como se está realizado el trabajo en la organización.
- Tener un sistema de evaluación de desempeño con indicadores puntuales a evaluar.
- Crear una cultura de mejora continua.
- Mantener una constancia en el alcance de resultados en la empresa.
- Mejora la comunicación entre jefe y colaborador.

- Crear confianza.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo en los jefes.
- Crea una plataforma para una compensación justa a los colaboradores.
- Genera un mejor enfoque en el colaborador de donde se encuentra hasta lograr un alto nivel de desempeño.
- Se establece un proceso formal y sistemático de evaluar el desempeño.

3.3.3 Políticas

La implementación del programa está sujeta a las siguientes políticas:

- La evaluación de desempeño es confidencial, para obtener objetividad en la evaluación.
- La evaluación de desempeño se realizara una vez al año.
- El programa de evaluación de desempeño estará a cargo del Departamento de recursos humanos de la empresa.
- El Departamento de Recursos Humanos es el ente encargado de evaluar al personal de la empresa.
- La evaluación de desempeño se deberá aplicar a todo el personal de la empresa de consultoría contable y financiera. (Exceptuando casos especiales y personal con menos de seis meses en la organización).
- El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de agrupar a los participantes en categorías.
- La evaluación será funcional si solo si el colaborador recibe retroalimentación por parte del jefe inmediato.
- Para los colaboradores que punteen por debajo del resultado establecido por la empresa deberán generar planes de acción.

- A los colaboradores que hayan tenido un resultado por debajo del definido por la organización se les evaluara seis meses después a partir de la primera evaluación.
- Si el sistema de evaluación de desempeño sufre cambios el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de realizarlo.

3.4 Elementos específicos del proceso de evaluación de desempeño

Los elementos que conforman la segunda fase del proceso son; diseño, implementación, ejecución y desarrollo se muestra en el esquema.

3.4.1 Etapa de diseño

La etapa de diseño contiene la planeación estratégica del proceso indica como se va administrar el proceso, características, funciones, forma que se llevará a cabo; incluirá el método a utilizar, los factores a evaluar, participantes, período de evaluación, ponderación, distribución de eficiencia, etc.

3.4.1.1 Especificación del método a utilizar

La investigación documental, de campo y la entrevista realizada el gerente general y jefe de recursos humanos por las limitantes del sistema actual de evaluación de desempeño, el método que más se acopla a las necesidades de la empresa es el 360° por las siguientes razones:

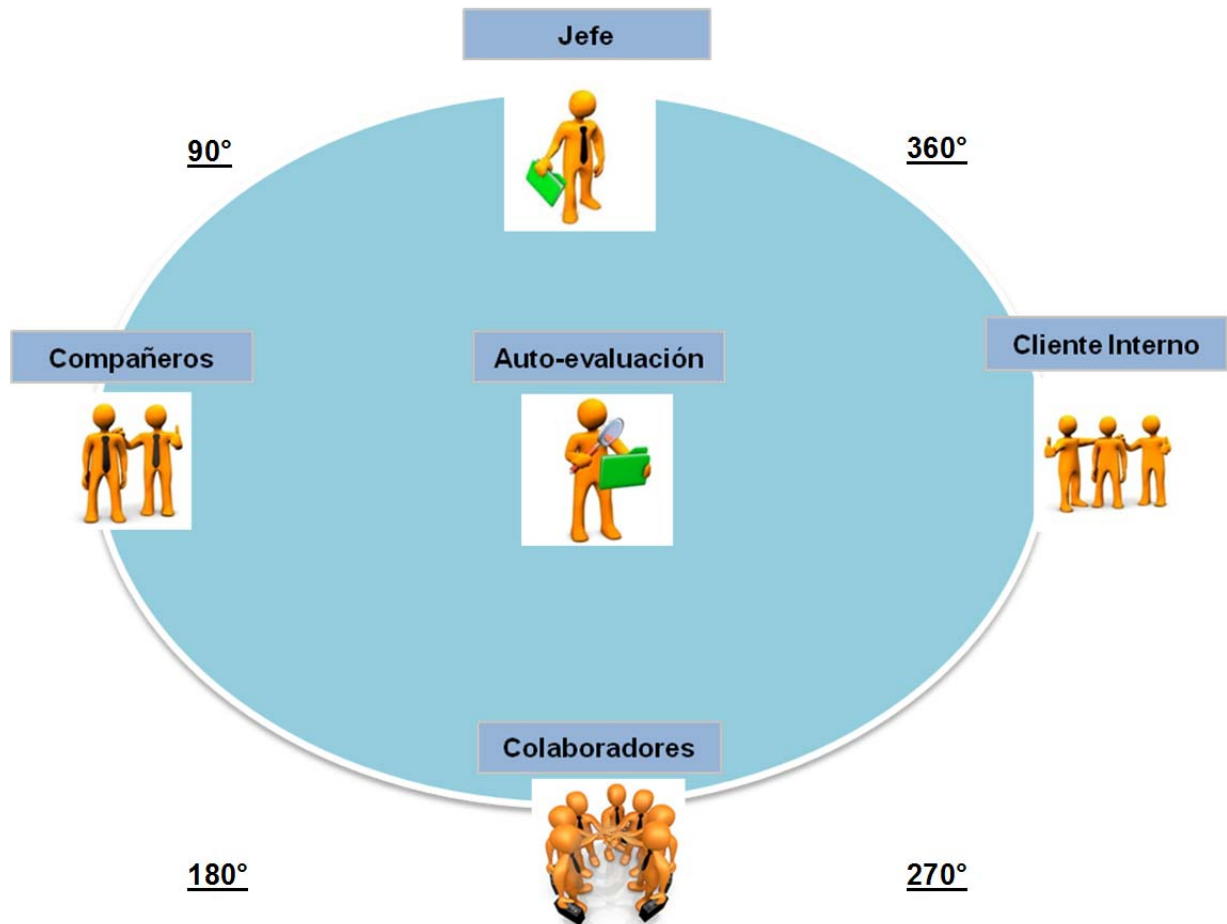
- Es un método de evaluación objetivo ya que un colaborador es calificado y observado por otros colaboradores de diferentes niveles jerárquicos.
- Todos los colaboradores participan como evaluados, evaluadores y autoevaluados lo que hace que sea un sistema de evaluación interactivo.
- El método fomenta una cultura de mejora continua.
- Método que por la cantidad de personas de la empresa puede ser administrado.
- Dentro de la retroalimentación hay hallazgos estadísticos de cómo se está proyectando el colaborador.

A continuación se muestra el método 360° para la empresa:

FORMATO 3

Representación del método de evaluación 360 grados

Empresa de consultoría contable y financiera



Para la ejecución del sistema de evaluación de desempeño de la empresa se establece que el objetivo es medir y desarrollar al recurso humano.

3.4.1.2 Participantes

La implementación del sistema de evaluación de desempeño estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos como ente encargado de velar por el

recurso humano de la organización; a continuación se describe los participantes dentro del proceso y las responsabilidades que tienen en el sistema:

- Gerente general
- Jefes departamento
- Colaboradores

Los participantes dentro del sistema son autoevaluados, evaluadores y evaluados en el proceso, así formar parte activa dentro del sistema de evaluación.

3.4.1.3 Período de la evaluación

Se sugiere realizar la evaluación anualmente en el mes de agosto e implementar planes de mejora en los tres factores evaluados con menor eficiencia, para desarrollar conocimientos, habilidades y destrezas que se deban mejorar.

3.4.1.4 Selección de factores a evaluar

La definición de los factores se llevo a cabo de la forma siguiente:

- Información recopilada de la investigación de campo.
- Por el servicio que ofrece la empresa.
- Entrevista realizada al gerente general y jefe de recursos humanos se identificaron los factores a evaluar, para medir el desempeño de los colaboradores de la empres.

La boleta de evaluación de desempeño a utilizar en la empresa de consultoría contable y financiera estará compuesta de la siguiente forma:

Se evaluarán ocho factores generales aplicables en todos los niveles jerárquicos, los mismos estarán compuestos por cuatro sub-factores los cuales son asignados según el rol de la empresa.

Como estrategia de la organización y orientada a los objetivos puntuales según la necesidad de la empresa se definieron los siguientes factores a evaluar:

- **Funcionales:** estos factores miden el grado en que los colaboradores realizan las atribuciones de su puesto de trabajo.
- **Actitudinal:** son el complemento que se requiere de los colaboradores para realizar sus actividades específicas.

FORMATO 4

Definición de factores

Empresa de consultoría contable y financiera

	No.	Factor	Definición
F u n c i o n a l e s	1	Orientación a resultados	Capacidad de actuar para cumplir con las actividades designadas en su puesto de trabajo para llegar a un fin específico.
	2	Innovación	Generación de nuevas ideas y proyectos para la empresa y actitud para realizarlas.
	3	Solución de Conflictos	Busca de alternativas favorables que sirvan de guía para llegar a un acuerdo en común.
A c t i v i d a d e s	4	Orientación al cliente	Es la actitud de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, excediendo las expectativas.
	5	Comunicación	Habilidad de escuchar y transmitir ideas a las personas con las que se interactúa, por medio de cualquier canal.
	6	Trabajo en equipo	Cooperación, organización y unión de los miembros de la empresa para lograr los objetivos
	7	Liderazgo	Habilidad para influir en las personas y gestionar cambios positivos para el logro de metas y objetivos en común.
	8	Compromiso con la organización	Identificación con la organización para cumplir con las políticas, normas y procedimientos que se tengan establecidos.

FORMATO 5

Definición de sub-factores

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

	No.	Factor	No.	Sub-factor
Funcionales	1	Orientación a resultados	1	Cumple con las metas establecidas.
			2	Realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo.
			3	Entrega a tiempo las tareas que le son asignados.
			4	Es una persona a la que se le pueden confiar tareas.
	2	Innovación e iniciativa	5	Es generador de nuevas ideas.
			6	Aporta oportunidades de mejora en su área.
			7	Se acopla a los nuevos cambios.
			8	Es entusiasta a la hora de generar cambios.
	3	Solución de conflictos	9	Busca alternativas para resolver inconvenientes.
			10	Esta dispuesto hacer mediador para solucionar problemas.
			11	Promueve cambios constructivos en su área laboral.
			12	Soluciona problemas de baja complejidad.
Actitudinales	4	Orientación al cliente	13	Resuelve los requerimientos de los clientes eficientemente.
			14	Genera una relación de empatía y confiabilidad de con los clientes.
			15	Da seguimiento a lo solicitado por los clientes.
			16	Excede las expectativas de los clientes.
	5	Comunicación	17	Transmite de una forma clara y consisa lo que desea comunicar.
			18	Escucha a las personas hasta el final.
			19	Brinda información que puede ser utilizada en el área de trabajo.
			20	Es cordial cuando se comunica con otras personas.
	6	Trabajo en equipo	21	Apoya a sus compañeros de trabajo cuando solicitan su ayuda.
			22	Esta en la disponibilidad de ayudar cuando es requerido.
			23	Coordina actividades para integrar a otras personas.
			24	Coopera con otras personas para facilitar las actividades de su equipo.
	7	Liderazgo	25	Capacidad para organizar equipos.
			26	Habilidad para hablan en público.
			27	Las personas suelen seguir mis ideas.
			28	Suelo aceptar sugerencias de mis compañeros.
	8	Compromiso con la organización	29	Esta identificado con la organización.
			30	Cumple las normas y políticas de le empresa.
			31	Conoce la cadena de mando de la empresa.
			32	Esta identificado con la misión y visión de la empresa.

3.4.1.5 Ponderación de factores

La puntuación que se le dará a cada sub-factor dependerá del desempeño de los colaboradores en las actividades que tienen asignadas según la percepción de los evaluadores, quedando de la siguiente forma:

FORMATO 6
Ponderación de factores
Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Desempeño	Descripción	Puntaje
Siempre	Se mantiene en lo más alto de realización de las tareas, es lo que la organización requiere.	4
Frecuentemente	Regularmente cumple con las tareas que tiene a cargo.	3
A veces	Regularmente está por debajo de lo requerido de las tareas a cargo.	2
Nunca	Su desempeño requiere un mejoramiento inmediato.	1

La puntuación máxima que puede tener el colaborador es de cuatro puntos si cumple siempre con lo que se requiere en cada factor evaluado y la mínima es de un punto si debe mejorar de inmediato.

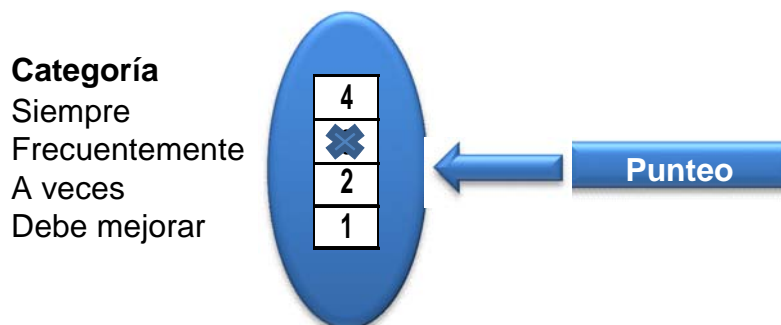
3.4.1.6 Cuantificación de los factores de la evaluación

Para calificar los factores en la evaluación de desempeño se realizará de la forma siguiente:

- Verificar la escala de ponderación asignada que se muestra a continuación.

FORMATO 7

Elección de ponderación para factores Empresa de Consultoría Contable y Financiera



- Se debe seleccionar en el cuestionario la ponderación que se adapte a lo observado del colaborador a evaluar. A continuación se muestra a detalle en el siguiente esquema:

FORMATO 8

Explicación de uso de la boleta de evaluación Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Primera Sección

1 Factor	2 No.	3 Sub-factor	4 Punteo
Orientación a resultados	1	Cumple con las metas establecidas.	1 2 3 4
	2	Realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo.	
	3	Entrega a tiempo las tareas que le son asignados.	
	4	Es una persona a la que se le pueden confiar tareas.	

1. Factor a evaluar.
2. Número de sub-factor.
3. Sub-factor a evaluar.
4. Punteo asignar.

3.4.1.7 Distribución de porcentaje de eficiencia

Por la magnitud de la evaluación y la información de la entrevista se realiza la distribución correspondiente, el jefe inmediato es quién observa directamente el desempeño de los colaboradores a cargo es por ello que se le asigna un 70% en la evaluación, los evaluadores adicionales ven el desempeño del colaborador de un ángulo de vista diferente se asigna un 10% a cada categoría.

La distribución se realiza en función a la importancia que tiene el evaluador, como se muestra a continuación:

FORMATO 9

Distribución de eficiencia

Empresa de consultoría contable y financiera

No.	Categoría de evaluadores	Porcentaje
1	Jefe	70%
2	Compañeros	10%
3	Cliente interno	10%
4	Colaboradores	10%
Total de porcentaje		100%

- **Jefe inmediato**

- a) Evaluará la boleta conformada por 8 factores, cada uno de estos factores se divide en un máximo de 4 sub-factores.
- b) A los sub-factores se le asignará un equivalente de 1 a 4 puntos, es decir cada factor acumulará un máximo de 16 puntos.

c) Los 8 factores acumularán un total de 128 puntos, que representa el 70% de la evaluación, ya que es el jefe que observa directamente las actividades del colaborador.

- **Categoría de evaluadores**

a) Las categorías están conformadas por compañeros, colaboradores y cliente interno.

b) Cada categoría de evaluadores estará representada por dos colaboradores.

c) Evaluarán la boleta compuesta por 8 factores, cada uno de estos factores se divide en un máximo de 4 sub-factores.

d) A los sub-factores se le asignará un equivalente de 1 a 4 puntos, es decir cada factor acumulará un máximo de 16 puntos.

e) Los 8 factores acumularán un total de 128 puntos.

f) Dentro de las dos personas por categoría de evaluadores se sacará el promedio que será con un máximo de 128 puntos, acumulando un total de 384 puntos que representará el 30%, un 10% por cada categoría.

La percepción de las tres categorías de evaluadores le dará confiabilidad, seguridad, objetividad, participación a la evaluación realizada.

Estas evaluaciones se harán si aplican al puesto que posee la persona.

3.4.1.8 Rangos de desempeño

Muestra la eficiencia y eficacia del desempeño del colaborador en la empresa de consultoría contable y financiera, indica en que porcentaje está cumpliendo con

las responsabilidades, actividades, y funciones que se tienen creadas bajo el cargo que desempeña.

FORMATO 10
Porcentaje de eficiencia
Empresa de consultoría contable y financiera

Rango	Criterio	Descripción
0-40	Debe mejorar	En términos generales el desempeño del colaborador se encuentra por debajo del mínimo requerido, debe tomarse de inmediato un plan de acción que contribuya a mejoras continuas.
41-60	Aceptable	El desempeño del colaborador indica que en ocasiones cumple y otras no con las actividades que tiene asignadas.
61-80	Buena	Su desempeño llena las expectativas, mantiene un ritmo constante.
81-100	Excelente	Refleja un desempeño ideal excediendo las expectativas esperadas de las tareas que debe realizar.

FORMATO 11

Presentación auto-evaluación

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Código de evaluación A1

Empresa de consultoría contable y financiera

Nombre del colaborador: José Bolaños
Fecha de la evaluación: 17/08/2015

Instrucciones: a continuación se muestra una serie de enunciados los cuales deben ser llenados objetivamente según se haya observado el comportamiento en el colaborador, la calificación debe colocarse según la siguiente escala: 4 siempre, 3 frecuentemente, 2 a veces y 1 si no es observado.

No.	Factor	No.	Sub-factor	Punteo a asignar			
				1	2	3	4
1	Orientación a resultados	1	Cumple con las metas establecidas.				
		2	Realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo.				
		3	Entrega a tiempo las tareas que le son asignados.				
		4	Es una persona a la que se le pueden confiar tareas.				
2	Innovación e iniciativa	5	Es generador de nuevas ideas.				
		6	Aporta oportunidades de mejora en su área.				
		7	Se acopla a los nuevos cambios.				
		8	Es entusiasta a la hora de generar cambios.				
3	Solución de conflictos	9	Busca alternativas para resolver inconvenientes.				
		10	Esta dispuesto hacer mediador para solucionar problemas.				
		11	Promueve cambios constructivos en su área laboral.				
		12	Soluciona problemas de baja complejidad.				
4	Orientación al cliente	13	Resuelve los requerimientos de los clientes eficientemente.				
		14	Genera una relación de empatía y confiabilidad de con los clientes.				
		15	Da seguimiento a lo solicitado por los clientes.				
		16	Excede las expectativas de los clientes.				
5	Comunicación	17	Transmite de una forma clara y consisa lo que desea comunicar.				
		18	Escucha a las personas hasta el final.				
		19	Brinda información que puede ser utilizada en el área de trabajo.				
		20	Es cordial cuando se comunica con otras personas.				
6	Trabajo en equipo	21	Apoya a sus compañeros de trabajo cuando solicitan su ayuda.				
		22	Esta en la disponibilidad de ayudar cuando es requerido.				
		23	Coordina actividades para integrar a otras personas.				
		24	Coopera con otras personas para facilitar las actividades de su equipo.				
7	Liderazgo	25	Capacidad para organizar equipos.				
		26	Habilidad para hablan en público.				
		27	Las personas suelen seguir mis ideas.				
		28	Suelo aceptar sugerencias de mis compañeros.				
8	Compromiso con la organización	29	Esta identificado con la organización.				
		30	Cumple las normas y políticas de le empresa.				
		31	Conoce la cadena de mando de la empresa.				
		32	Esta identificado con la misión y visión de la empresa.				
Total							

FORMATO 12

Evaluación jefe inmediato

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Código de evaluación A2

Empresa de consultoría contable y financiera

Nombre del colaborador: José Bolaños
Fecha de la evaluación: 17/08/2015

Instrucciones: a continuación se muestra una serie de enunciados los cuales deben ser llenados objetivamente según se haya observado el comportamiento en el colaborador, la calificación debe colocarse según la siguiente escala: 4 siempre, 3 frecuentemente, 2 a veces y 1 si no es observado.

No.	Factor	No.	Sub-factor	Punteo a asignar			
				1	2	3	4
1	Orientación a resultados	1	Cumple con las metas establecidas.				
		2	Realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo.				
		3	Entrega a tiempo las tareas que le son asignados.				
		4	Es una persona a la que se le pueden confiar tareas.				
2	Innovación e iniciativa	5	Es generador de nuevas ideas.				
		6	Aporta oportunidades de mejora en su área.				
		7	Se acopla a los nuevos cambios.				
		8	Es entusiasta a la hora de generar cambios.				
3	Solución de conflictos	9	Busca alternativas para resolver inconvenientes.				
		10	Esta dispuesto hacer mediador para solucionar problemas.				
		11	Promueve cambios constructivos en su área laboral.				
		12	Soluciona problemas de baja complejidad.				
4	Orientación al cliente	13	Resuelve los requerimientos de los clientes eficientemente.				
		14	Genera una relación de empatía y confiabilidad de con los clientes.				
		15	Da seguimiento a lo solicitado por los clientes.				
		16	Excede las expectativas de los clientes.				
5	Comunicación	17	Transmite de una forma clara y consisa lo que desea comunicar.				
		18	Escucha a las personas hasta el final.				
		19	Brinda información que puede ser utilizada en el área de trabajo.				
		20	Es cordial cuando se comunica con otras personas.				
6	Trabajo en equipo	21	Apoya a sus compañeros de trabajo cuando solicitan su ayuda.				
		22	Esta en la disponibilidad de ayudar cuando es requerido.				
		23	Coordina actividades para integrar a otras personas.				
		24	Coopera con otras personas para facilitar las actividades de su equipo.				
7	Liderazgo	25	Capacidad para organizar equipos.				
		26	Habilidad para hablar en público.				
		27	Las personas suelen seguir mis ideas.				
		28	Suelo aceptar sugerencias de mis compañeros.				
8	Compromiso con la organización	29	Esta identificado con la organización.				
		30	Cumple las normas y políticas de le empresa.				
		31	Conoce la cadena de mando de la empresa.				
		32	Esta identificado con la misión y visión de la empresa.				
Total							

FORMATO 13

Evaluación colaboradores

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Código de evaluación A3

Empresa de consultoría contable y financiera

Nombre del colaborador: José Bolaños
Fecha de la evaluación: 17/08/2015

Instrucciones: a continuación se muestra una serie de enunciados los cuales deben ser llenados objetivamente según se haya observado el comportamiento en el colaborador, la calificación debe colocarse según la siguiente escala: 4 siempre, 3 frecuentemente, 2 a veces y 1 si no es observado.

No.	Factor	No.	Sub-factor	Punteo a asignar			
				1	2	3	4
1	Orientación a resultados	1	Cumple con las metas establecidas.				
		2	Realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo.				
		3	Entrega a tiempo las tareas que le son asignados.				
		4	Es una persona a la que se le pueden confiar tareas.				
2	Innovación e iniciativa	5	Es generador de nuevas ideas.				
		6	Aporta oportunidades de mejora en su área.				
		7	Se acopla a los nuevos cambios.				
		8	Es entusiasta a la hora de generar cambios.				
3	Solución de conflictos	9	Busca alternativas para resolver inconvenientes.				
		10	Esta dispuesto hacer mediador para solucionar problemas.				
		11	Promueve cambios constructivos en su área laboral.				
		12	Soluciona problemas de baja complejidad.				
4	Orientación al cliente	13	Resuelve los requerimientos de los clientes eficientemente.				
		14	Genera una relación de empatía y confiabilidad de con los clientes.				
		15	Da seguimiento a lo solicitado por los clientes.				
		16	Excede las expectativas de los clientes.				
5	Comunicación	17	Transmite de una forma clara y consisa lo que desea comunicar.				
		18	Escucha a las personas hasta el final.				
		19	Brinda información que puede ser utilizada en el área de trabajo.				
		20	Es cordial cuando se comunica con otras personas.				
6	Trabajo en equipo	21	Apoya a sus compañeros de trabajo cuando solicitan su ayuda.				
		22	Esta en la disponibilidad de ayudar cuando es requerido.				
		23	Coordina actividades para integrar a otras personas.				
		24	Coopera con otras personas para facilitar las actividades de su equipo.				
7	Liderazgo	25	Capacidad para organizar equipos.				
		26	Habilidad para hablan en público.				
		27	Las personas suelen seguir mis ideas.				
		28	Suelo aceptar sugerencias de mis compañeros.				
8	Compromiso con la organización	29	Esta identificado con la organización.				
		30	Cumple las normas y políticas de le empresa.				
		31	Conoce la cadena de mando de la empresa.				
		32	Esta identificado con la misión y visión de la empresa.				
Total							

FORMATO 14

Evaluación colegas

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Código de evaluación A4

Empresa de consultoría contable y financiera

Nombre del colaborador: José Bolaños
Fecha de la evaluación: 17/08/2015

Instrucciones: a continuación se muestra una serie de enunciados los cuales deben ser llenados objetivamente según se haya observado el comportamiento en el colaborador, la calificación debe colocarse según la siguiente escala: 4 siempre, 3 frecuentemente, 2 a veces y 1 si no es observado.

No.	Factor	No.	Sub-factor	Punteo a asignar			
				1	2	3	4
1	Orientación a resultados	1	Cumple con las metas establecidas.				
		2	Realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo.				
		3	Entrega a tiempo las tareas que le son asignados.				
		4	Es una persona a la que se le pueden confiar tareas.				
2	Innovación e iniciativa	5	Es generador de nuevas ideas.				
		6	Aporta oportunidades de mejora en su área.				
		7	Se acopla a los nuevos cambios.				
		8	Es entusiasta a la hora de generar cambios.				
3	Solución de conflictos	9	Busca alternativas para resolver inconvenientes.				
		10	Esta dispuesto hacer mediador para solucionar problemas.				
		11	Promueve cambios constructivos en su área laboral.				
		12	Soluciona problemas de baja complejidad.				
4	Orientación al cliente	13	Resuelve los requerimientos de los clientes eficientemente.				
		14	Genera una relación de empatía y confiabilidad de con los clientes.				
		15	Da seguimiento a lo solicitado por los clientes.				
		16	Excede las expectativas de los clientes.				
5	Comunicación	17	Transmite de una forma clara y concisa lo que desea comunicar.				
		18	Escucha a las personas hasta el final.				
		19	Brinda información que puede ser utilizada en el área de trabajo.				
		20	Es cordial cuando se comunica con otras personas.				
6	Trabajo en equipo	21	Apoya a sus compañeros de trabajo cuando solicitan su ayuda.				
		22	Esta en la disponibilidad de ayudar cuando es requerido.				
		23	Coordina actividades para integrar a otras personas.				
		24	Coopera con otras personas para facilitar las actividades de su equipo.				
7	Liderazgo	25	Capacidad para organizar equipos.				
		26	Habilidad para hablar en público.				
		27	Las personas suelen seguir mis ideas.				
		28	Suelo aceptar sugerencias de mis compañeros.				
8	Compromiso con la organización	29	Esta identificado con la organización.				
		30	Cumple las normas y políticas de le empresa.				
		31	Conoce la cadena de mando de la empresa.				
		32	Esta identificado con la misión y visión de la empresa.				
Total							

FORMATO 15

Evaluación cliente interno

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Código de evaluación A5

Empresa de consultoría contable y financiera

Nombre del colaborador: José Bolaños
Fecha de la evaluación: 17/08/2015

Instrucciones: a continuación se muestra una serie de enunciados los cuales deben ser llenados objetivamente según se haya observado el comportamiento en el colaborador, la calificación debe colocarse según la siguiente escala: 4 siempre, 3 frecuentemente, 2 a veces y 1 si no es observado.

No.	Factor	No.	Sub-factor	Punteo a asignar			
				1	2	3	4
1	Orientación a resultados	1	Cumple con las metas establecidas.				
		2	Realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo.				
		3	Entrega a tiempo las tareas que le son asignados.				
		4	Es una persona a la que se le pueden confiar tareas.				
2	Innovación e iniciativa	5	Es generador de nuevas ideas.				
		6	Aporta oportunidades de mejora en su área.				
		7	Se acopla a los nuevos cambios.				
		8	Es entusiasta a la hora de generar cambios.				
3	Solución de conflictos	9	Busca alternativas para resolver inconvenientes.				
		10	Esta dispuesto hacer mediador para solucionar problemas.				
		11	Promueve cambios constructivos en su área laboral.				
		12	Soluciona problemas de baja complejidad.				
4	Orientación al cliente	13	Resuelve los requerimientos de los clientes eficientemente.				
		14	Genera una relación de empatía y confiabilidad de con los clientes.				
		15	Da seguimiento a lo solicitado por los clientes.				
		16	Excede las expectativas de los clientes.				
5	Comunicación	17	Transmite de una forma clara y consisa lo que desea comunicar.				
		18	Escucha a las personas hasta el final.				
		19	Brinda información que puede ser utilizada en el área de trabajo.				
		20	Es cordial cuando se comunica con otras personas.				
6	Trabajo en equipo	21	Apoya a sus compañeros de trabajo cuando solicitan su ayuda.				
		22	Esta en la disponibilidad de ayudar cuando es requerido.				
		23	Coordina actividades para integrar a otras personas.				
		24	Coopera con otras personas para facilitar las actividades de su equipo.				
7	Liderazgo	25	Capacidad para organizar equipos.				
		26	Habilidad para hablan en público.				
		27	Las personas suelen seguir mis ideas.				
		28	Suelo aceptar sugerencias de mis compañeros.				
8	Compromiso con la organización	29	Esta identificado con la organización.				
		30	Cumple las normas y políticas de le empresa.				
		31	Conoce la cadena de mando de la empresa.				
		32	Esta identificado con la misión y visión de la empresa.				
Total							

3.4.1.9 Proceso de evaluación del desempeño

Contar con la participación activa de los colaboradores es indispensable dentro del proceso, es por ello que se establecen los pasos para que lo conozcan.

FORMATO 16 **Procedimiento de evaluación del desempeño** **Empresa de Consultoría Contable y Financiera**

Departamento: Recursos humanos			
Nombre del procedimiento: Evaluación del desempeño colaboradores			
No.	Actividad	Responsable	Descripción de la actividad
1	Presentación	Jefe de Recursos Humanos	Dar a conocer como esta formado el sistema de evaluación de desempeño y como será su desarrollo e implementación en la empresa.
2	Comunicación	Jefe de Recursos Humanos	Comunicar a los colaboradores de la empresa como se medirá el desempeño y la importancia que este tiene.
3	Sensibilización	Jefe de Departamento	Brindar los beneficios que medir el desempeño trae para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
4	Realización de la evaluación	Analista de Recursos Humanos	Los colaboradores deberán ser evaluados, autoevaluados y evaluadores en el proceso.
5	Entrega de resultados	Jefe de Recursos Humanos	Entregar y dar análisis de de los resultados obtenidos.
6	Retroalimentación	Jefe de Departamento	Dar resultados al colaborador, indicar áreas fuertes y de mejora al colaborador.
7	Seguimiento de resultados	Jefe de Departamento	Dar lineamientos al colaborador que lo apoyen al desarrollo de habilidades.
8	Monitoreo de resultados	Jefe de Recursos Humanos	Velar que el proceso se este llevando como se estableció.

3.4.2 Etapa de implementación

La función principal de esta etapa es dar a conocer el sistema desde aspectos generales hasta lo específico.

3.4.2.1 Presentación

Se realizará en una reunión con el Gerente General y los Jefes de Departamento, en la cual se dará a conocer el sistema de evaluación de desempeño, la importancia que tiene para la empresa y los colaboradores, el objetivo para el cual está diseñado y los beneficios que traerá su implementación. La reunión estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos.

La presentación del sistema de evaluación de desempeño tiene como fin que el equipo de trabajo de la empresa de consultoría contable y financiera estandarice el proceso y que se cumpla con el propósito del sistema.

A continuación se presentan los puntos a tratar en la reunión:

FORMATO 17

Presentación del sistema a mando superior y medios

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Gerente general y jefes de departamento

Empresa de consultoría contable y financiera

Estimados líderes:

Se presenta de forma oficial el sistema de evaluación de desempeño para la organización con el propósito de medir objetivamente las funciones de los colaboradores.

El sistema está compuesto por tres etapas:

- Elementos generales
- Elementos específicos
- Factibilidad

La metodología del sistema tiene como fin evaluar a la población de la organización, participación activa de los colaboradores y darle seguimiento a los resultados de la evaluación.

En este momento escucharemos sus comentarios acerca del proceso.

El contenido del programa será entregado de forma escrita y digital al Gerente General y Jefes de Departamento para que sirva de guía en el proceso de evaluación.

3.4.2.2 Comunicación del sistema

La implementación del sistema debe comunicarse a todo el personal de la organización contable y financiera para hacer de este una herramienta confiable y segura para los colaboradores y así lograr cumplir con los objetivos propuestos.

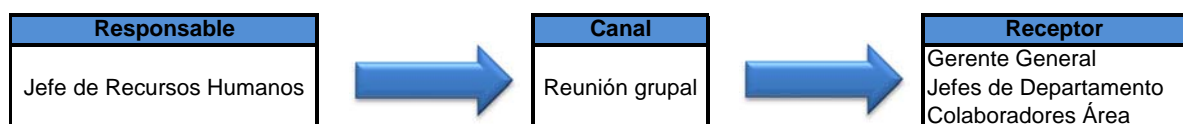
Comunicar a los colaboradores como se llevará a cabo el sistema, en general brindara confiabilidad, participación e integración en el proceso, identificaran cual es su papel en el proceso y la importancia que tiene el mismo y se evitaran problemas como el no saber para que se está evaluando y se piense que esta herramienta beneficia solo a la empresa.

Para comunicar a los colaboradores la implementación del sistema de evaluación se hará una reunión grupal donde participarán Gerente General, Jefes de Departamento y colaboradores. La reunión estará a cargo del Jefe de Recursos Humanos como se muestra a continuación:

FORMATO 18

Comunicación de la implementación del sistema

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



3.4.2.3 Sensibilización del sistema

La implementación debe llevarse a cabo en un proceso formal y sistemático para que los mandos medios y operativos conozcan como se llevará y ejecutará el sistema de evaluación de desempeño; es por ello que el gerente general al reunirse con su equipo de trabajo especificará la importancia que tiene el sistema de evaluación a los jefes de departamento y lo que espera de cada uno como líderes de la organización.

Para reforzar el sistema de evaluación de desempeño los jefes de departamento tendrán la responsabilidad de sensibilizar a los colaboradores a cargo en el proceso y así lograr la confianza, compromiso e importancia para cumplir con el propósito del mismo.

La sensibilización por parte de los jefes hacia los colaboradores debe de tomar en cuenta:

- La importancia que tiene la evaluación para la empresa.
- La evaluación de desempeño es para medir de forma individual y objetiva el desempeño de sus funciones.
- El sistema de evaluación ayudará al desarrollo profesional del colaborador.
- Ayudará a minimizar los problemas de comunicación que se tienen entre jefe-colaborador.
- El sistema de evaluación será participativo en el cual los colaboradores podrán autoevaluarse, evaluados y serán evaluadores.
- Lo que se espera de la evaluación es buscar aéreas de mejora para desempeñar adecuadamente sus labores.
- Enfatizar en la importancia que tiene el buen desempeño para el logro de los objetivos personales y organizacionales.

Como parte de la sensibilización se enviará un boletín electrónico una semana después de ser comunicado.

El objetivo del boletín electrónico es comunicar y hacer parte del sistema a los colaboradores de la organización. Los elementos de los cuales estará conformado serán los siguientes:

FORMATO 19
Ejemplo de contenido boletín electrónico
Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Guatemala, agosto de 2015

Personal

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Estimados Colaboradores:

Por este medio comunicó la implementación del sistema de evaluación de desempeño para la empresa, este permitirá fortalecer el proceso de evaluación de desempeño.

Con este instrumento se espera medir el desempeño individual de una forma objetiva y justa para todos haciendo hincapié en la participación activa de todos los colaboradores de la empresa.

Esta herramienta será de mucha utilidad para el equipo directivo de la empresa ya que este desea fomentar el desarrollo integral de los colaboradores, para que se vayan cumpliendo los objetivos personales mientras se van cumpliendo los organizacionales.

Ruego de su colaboración para desarrollar todas las actividades que conllevan la implementación. Todas las actividades serán coordinadas por el Jefe de Recursos Humanos y Jefes de Áreas con el objetivo que todo se lleve a cabo con éxito.

De antemano agradezco a todos por su participación en el proceso.

Atentamente,
Gerente General

3.4.3 Etapa de ejecución

Esta etapa consiste en la realización y tabulación de los resultados.

3.4.3.1 Tabulación de resultados

La tabulación de los datos consiste en la unificación de los resultados de los evaluadores. El procedimiento será el siguiente:

- Se sumarán los resultados de cada sub-factor, para sacar el total de cada factor y luego sumar el resultado de los 8 factores.
- En cuanto a la evaluación de compañeros, colaboradores y cliente interno se sacará el promedio entre los evaluadores.
- La autoevaluación servirá únicamente como comparativo.

A continuación se muestra el ejemplo:

FORMATO 20

Resumen de resultados evaluación 360°

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

No.	Factor a evaluar	Puntaje de autoevaluación	Puntaje de jefe	Puntaje de compañeros (*)	Puntaje de colaboradores (*)	Puntaje de cliente interno (*)
1	Orientación a resultados	14	12	11	11	13
2	Orientación al cliente	13	12	13	12	12
3	Comunicación	12	13	12	13	14
4	Trabajo en equipo	13	10	14	14	11
5	Innovación e iniciativa	15	16	15	15	14
6	Solución de conflictos	15	14	12	12	12
7	Liderazgo	14	13	11	10	13
8	Compromiso con la organización	11	13	12	14	16
	Total	107	103	100	101	105

* Puntaje promedio de cada factor= Suma de todos los factores/número de evaluadores.

Procedimiento para calcular el puntaje obtenido:

- El puntaje de la autoevaluación, con un máximo de 16 puntos por cada factor acumulando 128 puntos como máximo en los 8 factores.
- Puntaje del jefe, con un máximo de 16 puntos por cada factor acumulando 128 puntos como máximo en los 8 factores.
- Puntaje por categoría de compañeros, colaboradores y cliente interno acumulando 16 puntos como máximo por cada factor, un total de 128 puntos por categoría, con un total de 384 puntos por las tres categorías.

FORMATO 21

Porcentaje de eficiencia evaluación 360°

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

No.	Factor a evaluar	Autoevaluación			Jefe			Compañeros, colaboradores, cliente interno			Porcentaje total obtenido por factor
		Puntos máximos	Puntos obtenidos	Porcentaje obtenido	Puntos máximos	Puntos obtenidos	Porcentaje obtenido	* Puntos máximos	* Puntos obtenidos	* Porcentaje obtenido	
1	Orientación a resultados	16	14	88%	16	12	53%	48	35	22%	74%
2	Orientación al cliente	16	13	81%	16	12	53%	48	37	23%	76%
3	Comunicación	16	12	75%	16	13	57%	48	39	24%	81%
4	Trabajo en equipo	16	13	81%	16	10	44%	48	39	24%	68%
5	Innovación e iniciativa	16	15	94%	16	16	70%	48	44	28%	98%
6	Solución de conflictos	16	15	94%	16	14	61%	48	36	23%	84%
7	Liderazgo	16	14	88%	16	13	57%	48	34	21%	78%
8	Compromiso con la organización	16	11	69%	16	13	57%	48	42	26%	83%
Total		128	107	84%	128	103	56%	384	306	24%	80%

*Sumatoria promedio de las tres categorías

2
3
1

El cuadro muestra el porcentaje de eficiencia del colaborador, para lo cual se deben realizar los pasos siguientes:

a. La autoevaluación se le asigna el 100% de eficiencia y sirve únicamente como comparativo de la percepción que tiene el colaborador sobre su desempeño y se obtiene así:

- Porcentaje obtenido por factor= $((100/\text{puntos máximos por factor})) \times \text{puntos obtenidos}$.
- Total porcentaje obtenido= $((100/\text{total de puntos máximos})) \times \text{total de puntos obtenidos}$.

b. La evaluación del jefe que se le asigna el 70% de eficiencia y se obtiene de la siguiente forma:

- Porcentaje obtenido por factor= $((70/\text{puntos máximos por factor})) \times \text{puntos obtenidos}$.
- Total porcentaje obtenido= $((70/\text{total de puntos máximos})) \times \text{total de puntos obtenidos}$.

c. La evaluación de categorías se le asigna el 30% de eficiencia y se obtiene de la siguiente forma:

- Puntos por factor = promedio de puntos compañeros+ promedio de puntos colaboradores + promedio de puntos cliente interno.
- Porcentaje por factor = $((30/\text{puntos máximos por factor})) \times \text{puntos obtenidos}$.
- Total porcentaje obtenido = $((30/\text{total de puntos máximos})) \times \text{total de puntos obtenidos}$.

d. Eficiencia del colaborador se determina de la siguiente forma:

- Eficiencia del colaborador = total del porcentaje obtenido del jefe+ total del porcentaje obtenido de las categorías.

3.4.4 Etapa de desarrollo

Etapa en la cual se dará continuidad al resultado de la evaluación y se revisarán las áreas de mejora para actualizar.

3.4.4.1 Retroalimentación de los resultados

La retroalimentación de los resultados de la evaluación de desempeño es determinante dentro del proceso, está indicará el panorama completo del desempeño de los colaboradores y como están realizando las funciones que tienen a su cargo.

El Jefe de Departamento tiene a su cargo retroalimentar a su equipo de trabajo en lo que se tiene resultados satisfactorios, como en lo que se debe mejorar.

Para realizar la retroalimentación de los resultados de la evaluación se deberá tomar en cuenta el siguiente procedimiento:

1. El jefe de recursos humanos trasladará los resultados de la evaluación de desempeño a los jefes de área.

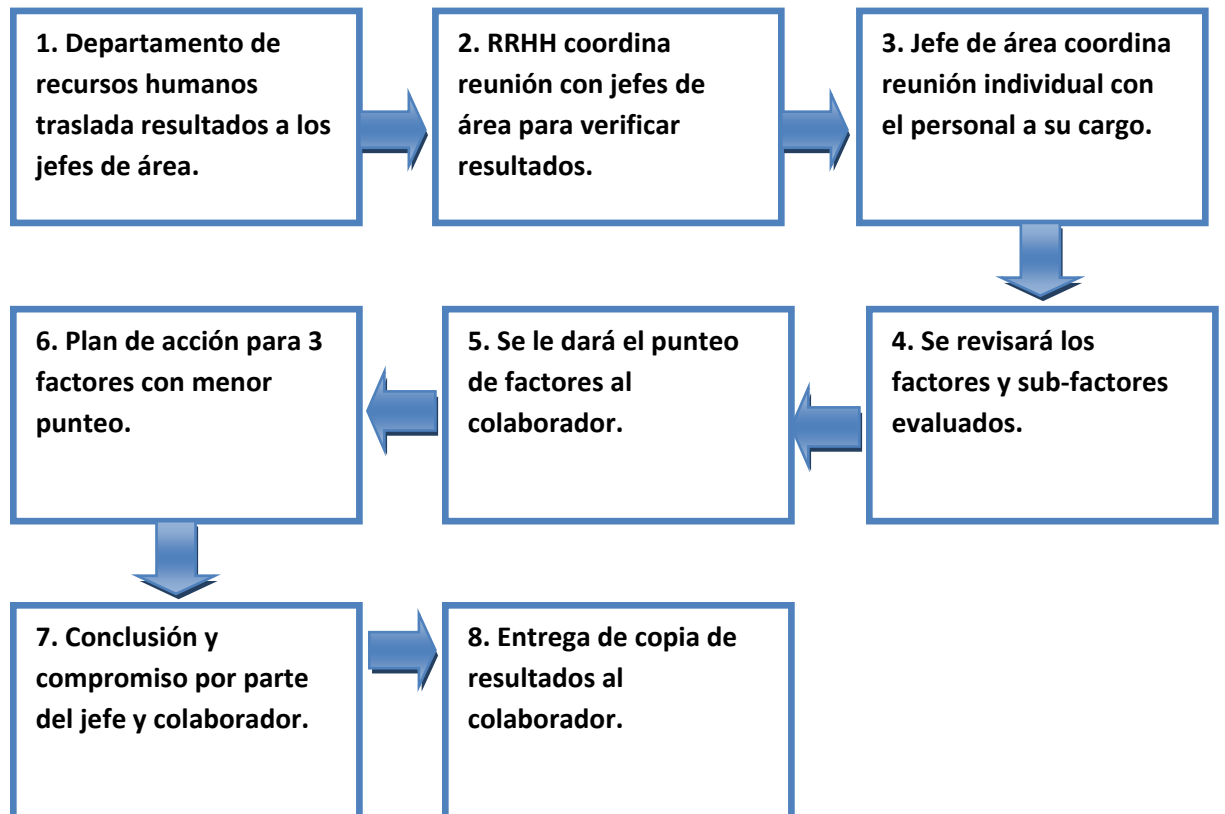
2. Al momento de ser entregados el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe de cada área coordinarán una reunión para verificar los resultados obtenidos de cada equipo de trabajo.
3. El Jefe de cada área coordinar una reunión con cada colaborador a su cargo.
4. Se revisará cada factor y sub-factor evaluado.
5. Se le brindará información acerca del punteo de cada factor, se debe considerar que el mínimo requerido por la empresa es de 81% de eficiencia.
6. Se implementará un plan de acción para trabajar los tres factores más bajos en la evaluación.
7. Se termina la reunión con conclusiones y compromisos establecidos.
8. Se entrega una copia de resultados de la evaluación del desempeño del colaborador.

El proceso de retroalimentación se presenta en forma gráfica a continuación:

FORMATO 22

Procedimiento de retroalimentación

Empresa de Consultoría Contable y Financiera



Los resultados de la evaluación para darle retroalimentación a los colaboradores se presentará así: primera parte resultados obtenidos de los evaluadores, segunda parte gráfica comparativa entre lo que la empresa espera que son 85 puntos, la calificación de obtenida y autoevaluación.

FORMATO 23

Resultados de la evaluación de desempeño Empresa de Consultoría Contable y Financiera

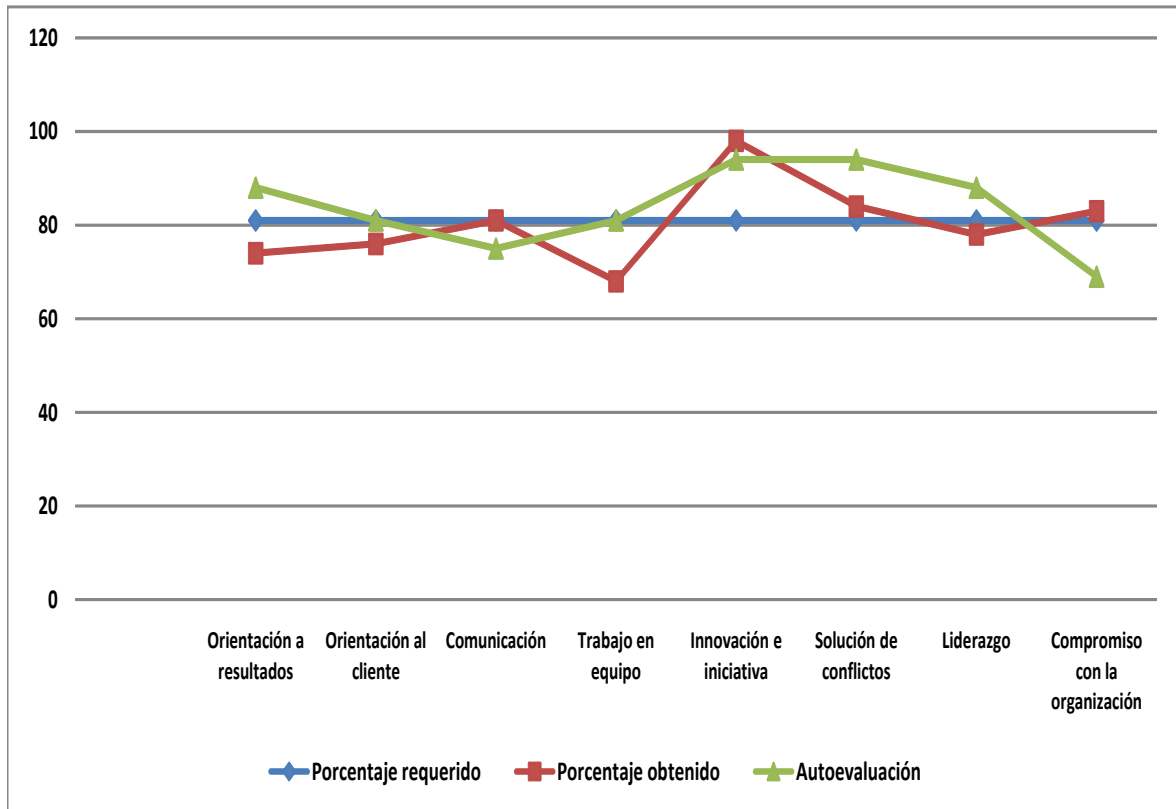
Sistema de Evaluación 360°
Resultados de la evaluación
Empresa de consultoría contable y financiera

Nombre del Colaborador: José Bolaños
Departamento: Recursos Humanos
Fecha de la evaluación: 17/08/2015

* Calificación mínima esperada 81 pts.

Factor	No.	Sub-factor	Resultado
Orientación a resultados	1	Cumple con las metas establecidas.	74%
	2	Realiza las actividades asignadas en su puesto de trabajo.	
	3	Entrega a tiempo las tareas que le son asignados.	
	4	Es una persona a la que se le pueden confiar tareas.	
Orientación al cliente	5	Resuelve los requerimientos de los clientes eficientemente.	76%
	6	Genera una relación de empatía y confiabilidad de con los clientes.	
	7	Da seguimiento a lo solicitado por los clientes.	
Comunicación	8	Excede las expectativas de los clientes.	81%
	9	Transmite de una forma clara y concisa lo que desea comunicar.	
	10	Escucha a las personas hasta el final.	
Trabajo en equipo	11	Brinda información que puede ser utilizada en el área de trabajo.	68%
	12	Es cordial cuando se comunica con otras personas.	
	13	Apoya a sus compañeros de trabajo cuando solicitan su ayuda.	
Innovación e iniciativa	14	Esta en la disponibilidad de ayudar cuando es requerido.	98%
	15	Coordina actividades para integrar a otras personas.	
	16	Coopera con otras personas para facilitar las actividades de su equipo.	
Solución de conflictos	17	Es generador de nuevas ideas.	84%
	18	Aporta oportunidades de mejora en su área.	
	19	Se acopla a los nuevos cambios.	
Liderazgo	20	Es entusiasta a la hora de generar cambios.	78%
	21	Busca alternativas para resolver inconvenientes.	
	22	Esta dispuesto hacer mediador para solucionar problemas.	
Compromiso con la organización	23	Promueve cambios constructivos en su área laboral.	83%
	24	Soluciona problemas de baja complejidad.	
	25	Capacidad para organizar equipos.	
Promedio general de factores			80%

Análisis de lo requerido por la organización, autoevaluación y evaluadores.



3.4.4.2 Seguimiento de resultados

El Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el jefe de área serán los encargados de darle seguimiento en principio a los tres factores más bajos del colaborador.

El jefe de área y el colaborador serán los responsables de ejecutar el plan de acción en conjunto.

Se llevará a cabo un plan de acción por cada factor con una duración de dos meses por factor a mejorar, al finalizar el programa con una duración en total de seis meses el colaborador será evaluado nuevamente.

FORMATO 24

Plan de seguimiento de resultados de la evaluación de desempeño Empresa de Consultoría Contable y Financiera

Nombre: José Bolaños	
Departamento al que pertenece: Recursos Humanos	
Fecha de inicio: 02/02/2015	Fecha de finalización: 31/03/2015
Nota actual: 80%	Nota final: 93%

Propósito: el objetivo de este plan de acción es promover el desarrollo del colaborador garantizando la obtención y mantenimiento de un desempeño sobresaliente en su día a día a través de definir el factor y las acciones que se van a llevar a cabo para mejorarlo.

Factor	Sub-factores	Objetivo	Meta	Actividad	Fecha de entrega	Responsables
T r a b a j o e n	1.1 Apoya a sus compañeros de trabajo cuando solicitan su ayuda.	Fortalecer el trabajo en equipo, logrando resultados a corto plazo.	Al finalizar los dos meses el colaborador desarrollara habilidades para trabajar en equipo.	1. Interactuar con el resto del equipo. 2. Leer material para fortalecer el factor. 3. Desarrollo de actividad en equipo.	1. 15/02/2015 2. 27/02/2015 3. 21/03/2015	Colaborador, jefe de área, recursos humanos
	1.2 Esta en la disponibilidad de ayudar cuando es requerido.					
	1.3 Coordina actividades para integrar a otras personas.					
	1.4 Cooperar con otras personas para facilitar las actividades de su equipo.					

Resultados obtenidos:

El colaborador tuvo buena actitud, demostró desempeño en el transcurso del programa e incremento a una nota del 93%.

f. _____
Colaborador

f. _____
Jefe Inmediato

3.4.4.3 Actualización del sistema de evaluación de desempeño

Para el desarrollo continuo del sistema de evaluación de desempeño se tiene planeado implementar en una segunda fase el desarrollo de factores específicos para los puestos de trabajo de la empresa.

Esta fase estará compuesta por cuatro factores específicos para cada puesto de trabajo, estos serán definidos por el jefe de departamento y el colaborador de forma individual, según la descripción técnica de puestos que el departamento de recursos humanos posee y las funciones que realice el colaborador.

Los factores definidos por el jefe de departamento y colaborador deberán ser alcanzables, medibles y cuantificables y contribuir al logro de los objetivos organizacionales, esto contribuirá a que el desempeño de los colaboradores sea medido en las funciones específicas por departamento donde laboren.

A la hora de evaluar los factores lo harán únicamente el jefe y colaborador que son los que saben que funciones específicas del puesto se realizan. A continuación se presenta el proceso para definir los factores específicos:

FORMATO 25

Actualización del sistema de evaluación de desempeño Empresa de Consultoría Contable y Financiera

No.	Actividad	Responsables
1	Solicitar la descripción técnica de puestos de la empresa.	Jefe de departamento
2	Trasladar la información solicitada.	Departamento de recursos humanos
3	Reunión jefe-colaborador para definir los factores y sub-factores específicos del colaborador a evaluar según sus actividades, estos deben estar ligados a los objetivos y metas de departamento y organización.	Jefe de departamento, colaborador
4	Reunión para aprobación de factores y sub-factores específicos.	Jefe de recursos humanos, jefe de departamento
5	Visto bueno de aprobación.	Gerente general

3.5 Factibilidad del sistema

Refleja la probabilidad que tiene el sistema de implementarse y los recursos monetarios, materiales, tecnológicos, financieros y humanos, que se necesitan para llevar en marcha el proyecto.

3.5.1 Costo de la implementación

La inversión que debe realizar la empresa de consultoría contable y financiera para la implementación, ejecución y continuidad del sistema de evaluación de desempeño con base a la información que la empresa proporcione.

El costo de la hora hombre fue calculado con la información proporcionada, el total de la propuesta no incluye detalle de mobiliario y equipo a utilizar ya que la empresa cuenta con ellos.

El proceso de evaluación de desempeño se suministrará con los recursos tecnológicos de la empresa por lo cual no genera un valor significativo.

La sensibilización del personal se hará con herramientas tecnológicas (correo electrónico, página interna) donde se difundirá la información, contará con una reserva del 5% para imprevistos. Se muestra a continuación el detalle de los costos:

FORMATO 26

**Costo implementación sistema de evaluación de desempeño
Empresa de Consultoría Contable y Financiera**

Recursos humanos					
No.	Actividad a desarrollar	Participantes	**Horas requeridas	*Costo por hora	Inversión
1	Coordinación de la presentación del sistema de evaluación de desempeño a la empresa.	1	4	Q31.25	Q125.00
2	Comunicación del sistema de evaluación de desempeño a los colaboradores de la empresa.	1	2	Q31.25	Q62.50
3	Sensibilización del sistema de evaluación de desempeño a los colaboradores.	1	4	Q31.25	Q125.00
4	Proceso de evaluación de desempeño.	1	32	Q31.25	Q1,000.00
5	Tabulación de los resultados de la evaluación de desempeño.	1	32	Q31.25	Q1,000.00
6	Análisis de los resultados de la evaluación de desempeño.	1	32	Q31.25	Q1,000.00
7	Coordinación de entrega de resultados de la evaluación de desempeño al Jefe del Departamento.	1	10	Q31.25	Q312.50
8	Retroalimentación de resultados a los colaboradores.	1	32	Q31.25	Q1,000.00
9	Seguimiento de los resultados de la evaluación de desempeño a los colaboradores.	1	96	Q31.25	Q3,000.00
Costo horas hombre			244		Q7,625.00
Recursos materiales					
No.	Descripción	Cantidad	Costo	Inversión	
1	Hojas	70	Q0.10	Q7.00	
2	Impresiones	96	Q2.00	Q192.00	
3	Afiches	32	Q10.00	Q320.00	
Costo recursos materiales				Q519.00	
Total inversión				Q8,144.00	
Imprevistos 5%				Q407.20	
Enversión+imprevistos				Q8,551.20	

3.9 Monitoreo de resultados

Para confirmar que se está cumpliendo con las funciones del sistema de evaluación del desempeño, planes y actividades establecidas del proceso se debe tener un indicador que mida el cumplimiento de las tareas en el tiempo establecido. A continuación se muestra como se debe monitorear:

FORMATO 27

Monitoreo de resultados

Empresa de Consultoría Contable y Financiera

No.	Actividad	Fecha de realización	Fecha de revisión	Resultado	% Cumplido
1	Aplicación de la evaluación a todos los colaboradores.	14/08/2015	13/10/2015	Si	100%
2	Entrega de resultados de la evaluación a los colaboradores.	13/09/2015	13/10/2015	Si	90%
3	Plan de seguimiento de resultados	14/09/2015	13/11/2015	Si	90%

F. _____
Colaborador

F. _____
Jefe de Departamento

F. _____
Departamento de RRHH

CONCLUSIONES

1. Al no retroalimentar a los colaboradores se asume que las funciones y actividades se están realizando satisfactoriamente, se carece de áreas de mejora, se desconoce que se mide en el desempeño del colaborador, la incertidumbre del participante acerca de la evaluación de desempeño genera ver el proceso en forma negativa y no le da la importancia que esta tiene para el cumplimiento de metas organizacionales.
2. La documentación del proceso de evaluación del desempeño es informal, lo cual trae consecuencias de no medir objetivamente las funciones que realizan los colaboradores, al no contar con un instrumento en el cual se aprecien las actividades que se les está calificando.
3. La carencia de objetivos que se tiene en el proceso de evaluación del desempeño, hace que este sea un requisito para ser realizado cada año, sin saber que se está midiendo del desempeño de los colaboradores.
4. La participación inactiva de los colaboradores en el proceso de evaluación de desempeño genera desconfianza ya que se desconoce que se les evalúa.
5. La empresa no tiene definido que método de evaluación utilizar de acuerdo a lo que requiere la empresa para medir el desempeño.
6. El sistema de evaluación de desempeño carece de valor a la organización objeto de estudio, mide el desempeño subjetivamente.

RECOMENDACIONES

1. Al realizar el monitoreo de resultados se le debe retroalimentar a la población objeto de estudio, para lograr el objetivo del sistema y lograr eficiencia y eficacia en el proceso implementado.
2. Dar a conocer la metodología utilizada en el proceso de evaluación de desempeño e indicar que es lo que la organización valora de los colaboradores.
3. La empresa de consultoría contable y financiera pueden hacer un análisis comparativo entre el sistema anterior y el nuevo para corroborar que se estén cumpliendo los objetivos del sistema.
4. Monitorear el proceso con el objetivo que se cumpla con lo establecido en el proceso.
5. El sistema de evaluación 360 grados se debe sensibilizar a los colaboradores para que se lleve a cabo una evaluación objetiva que se fije en las funciones del colaborador; no en el colaborador en sí.
6. Realizar una actualización del sistema de evaluación de desempeño anual, con el fin de medir el impacto que ha tenido así evitar inconvenientes futuros.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. 2008. **Dirección estratégica de recursos humanos**. 2da. edición, editorial Printed, Buenos Aires, Argentina. 448 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2002. **Gestión del talento humano**. Bogotá, Colombia, editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia. 475 páginas.
3. Dessler, Gary. 2001. **Administración del personal**. 8va. edición, editorial Pearson Educación, México. 728 páginas.
4. Keat, Paul G. y Young, Philip K.Y. 2004. **Economía de empresa**. 4ta. edición editorial Pearson Educación, México. 784 páginas.
5. Reyes Ponce, Agustín. 2004. **Administración moderna**. Editorial Limusa, México. 480 páginas.
6. Robbins, Stephen P. Coluter, Mary. 2005. **Administración**. 8va. edición, editorial Pearson Educación, México. 597 páginas.