

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN UNA EMPRESA DE  
SEGURIDAD PRIVADA UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA”**

**KAROLINA LIZETH SANTIAGO JUÁREZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, AGOSTO DE 2016**

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN UNA EMPRESA DE  
SEGURIDAD PRIVADA UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**KAROLINA LIZETH SANTIAGO JUÁREZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, JULIO DE 2016

**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 II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.3, subinciso 5.3.2 del Acta 13-2013, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de septiembre de 2013.

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Laura Aydeé Lanifiesta Escobar
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 26 de febrero de 2016

Licenciado

**Luis Antonio Suárez Roldán**

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable **Licenciado Suárez:**

En atención a su designación como asesor de tesis profesional de la estudiante **Karolina Lizeth Santiago Juárez**, carnet No. 200812001, en la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a la asesoría con el tema: “**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**”.

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.

En virtud de lo expuesto, presento a su despacho mi dictamen favorable a efecto de que la estudiante pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Lic. Julio Mauricio González Ruíz  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 11,077

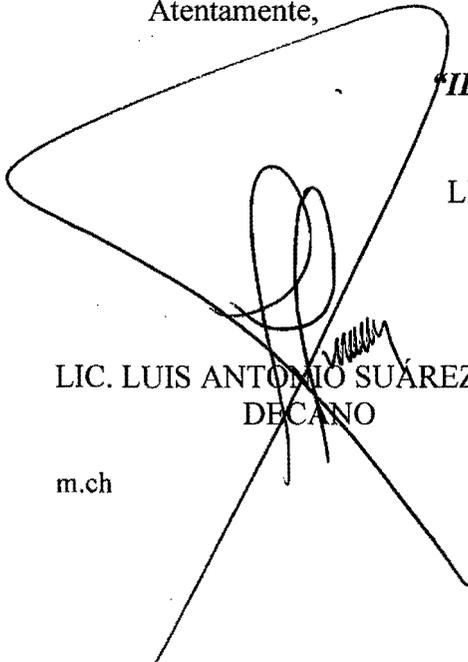


FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
UNO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 12-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 15 de julio de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 055-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de abril de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **KAROLINA LIZETH SANTIAGO JUÁREZ**, autorizándose su impresión.

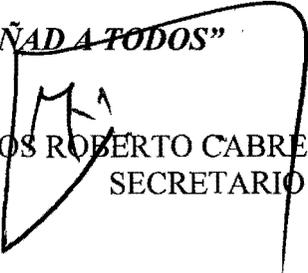
Atentamente,



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch

**"DID Y ENSEÑAD A TODOS"**



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios:** Por brindarme su amor, fortaleza y sabiduría en cada paso de la carrera.
- A mis padres:** Rudy Santiago y Gloria Juárez por su amor y apoyo incondicional, formación, oraciones e inspiración constante.
- A mi hermana:** Brenda Santiago Juárez, por todo su apoyo incondicional en todo momento de mi vida.
- A mi familia:** Por su cariño, oraciones y buenos deseos.
- A mis amigos:** Por su amistad y apoyo incondicional.
- A mi asesor:** Julio Mauricio González, por brindarme la oportunidad de aprender de sus conocimientos, por su compromiso y entrega.
- A mi casa de estudios:** Por formar parte de mi vida profesional, brindando conocimientos con el objetivo de ser portadora de desarrollo para la nación.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	i

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa de seguridad	1
1.2	Administración	1
1.3	Proceso administrativo	2
1.3.1	Planeación	3
1.3.2	Organización	3
1.3.3	Integración	4
1.4	Gestión del talento humano	4
1.4.1	Proceso de la gestión del talento humano	6
1.4.2	Descripción de puestos	6
1.5	Evaluación del desempeño	7
1.5.1	Unidad encargada de evaluar el desempeño	8
1.5.2	Objetivo de la evaluación del desempeño	8
1.5.3	Factores utilizados en la evaluación del desempeño	9
1.5.4	Métodos de evaluación del desempeño	10
1.5.4.1	Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	10
1.5.4.2	Métodos modernos de evaluación del desempeño	13
1.6	Sistema de evaluación del desempeño	14
1.6.1	Indicadores de gestión	15

	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.6.2	Proceso de evaluación del desempeño	17
1.6.2.1	Ejecución de la evaluación del desempeño	18
1.6.2.2	Medición del desempeño de los colaboradores	19
1.6.2.3	Instrumentos en la evaluación del desempeño	19
1.6.2.4	Difundir el programa	20
1.6.2.5	Entrenar a los evaluadores	20
1.6.2.6	Ejecutar el proceso	21
1.6.2.7	Analizar los resultados	22
1.6.2.8	Retroalimentación	22
1.6.2.9	Realizar seguimiento	23

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.**

2.1	Presentación	24
2.2	Metodología	26
2.3	Antecedentes de la empresa	27
2.4	Filosofía empresarial	30
2.4.1	Misión	30
2.4.2	Visión	30
2.4.3	Valores	30
2.5	Descriptorios de puestos	32
2.6	Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la empresa objeto de estudio, en la investigación actual de la evaluación del desempeño	35

	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.6.1	Encuesta dirigida a los jefes inmediatos	35
2.6.2	Encuesta dirigida a los colaboradores	46
2.7	Discusión de los resultados	52

### **CAPÍTULO No. III**

#### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA, UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1	Presentación	54
3.2	Objetivo general	54
3.2.1	Objetivos específicos	55
3.3	Metas del sistema de evaluación del desempeño	55
3.4	Estrategias sobre el sistema de evaluación del desempeño	55
3.5	Políticas sobre el sistema de evaluación del desempeño	56
3.6	Propuesta del sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo de una empresa de seguridad privada, ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala.	57
3.6.1	Fase de diseño	58
3.6.1.1	Método del método del sistema de evaluación del desempeño seleccionado	58
3.6.1.2	Descripción de puestos	59
3.6.1.3	Escala de calificación del método del sistema de evaluación del desempeño	62
3.6.1.4	Factores de evaluación del desempeño	64
3.6.1.5	Indicadores de gestión	68

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.6.1.6 Formato de evaluación del desempeño	69
3.6.1.7 Asignación del personal responsable del sistema de evaluación del desempeño	69
3.6.1.8 Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación del desempeño	73
3.6.2 Fase de implementación	77
3.6.2.1 Sensibilización al cambio	77
3.6.2.2 Capacitación	77
3.6.3 Fase de aplicación	82
3.6.3.1 Ejecución del sistema de evaluación	82
3.6.3.2 Tabulación de la información	82
3.6.4 Fase de desarrollo	85
3.6.4.1 Capacitación	85
3.6.4.2 Retroalimentación	89
3.6.4.3 Entrevista de resultados del sistema de evaluación del desempeño	96
3.6.4.4 Archivar los resultados	96
3.6.4.5 Seguimiento al plan de mejora sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	99
3.7 Propuesta de auditoría del sistema de evaluación del desempeño	99
4.1 Costo y financiamiento de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño laboral a nivel administrativo	103
Conclusiones	104
Recomendaciones	105
Bibliografía	106

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Escala de calificación del sistema de evaluación del desempeño, factores de conducta	62
2.	Escala de calificación del sistema de evaluación del desempeño, indicadores de gestión	63
3.	Indicadores de gestión a evaluar	68
4.	Costo de sensibilización y capacitación	89
5.	Costos del proceso de implementación del sistema	103

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso Administrativo	2
2.	Gestión del Talento Humano	5
3.	El proceso de evaluación del desempeño	18
4.	Estructura organizacional del sujeto de estudio	29
5.	Descripción de puesto, asistente de dirección	32
6.	Fases para la implementación del sistema de evaluación del desempeño	57
7.	Rango de calificación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	64
8.	Factores de conducta de evaluación del desempeño, mandos superiores	65
9.	Factores de conducta de evaluación del desempeño, mandos medios	66
10.	Factores de conducta de evaluación del desempeño, mandos operativo administrativo	67
11.	Plan de acción para implementar el sistema de evaluación del desempeño	74
12.	Proceso para del sistema de evaluación del desempeño	76
13.	Plan de acción para implementar la sensibilización del sistema de evaluación del desempeño	78
14.	Plan de acción de capacitación a los jefes inmediatos acerca del sistema de evaluación del desempeño	79
15.	Contenidos de sensibilización del sistema de evaluación del desempeño	81

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
16.	Contenidos de capacitación del sistema de evaluación del desempeño	81
17.	Contenidos de capacitación a jefes inmediatos para retroalimentar sobre los resultados de la evaluación	86
18.	Plan de acción de capacitación a los jefes inmediatos para retroalimentar el sistema de evaluación del desempeño	87
19.	Plan de acción para retroalimentar al colaborador acerca de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	90
20.	Plan de acción para realizar auditoría del sistema de evaluación del desempeño	100

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Formato de evaluación del desempeño	70
2.	Guía de recomendaciones para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño	72
3.	Formato de integración de resultados	83
4.	Guía de recomendación para utilizar el formato de integración de resultados de la evaluación del desempeño	84
5.	Guía de entrevista de retroalimentación	91
6.	Informe de resultados de evaluación del desempeño	92
7.	Constancia de retroalimentación recibida de la evaluación del desempeño	97
8.	Plan de mejora sobre resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	98
9.	Formato de auditoría de seguimiento	101
10.	Planilla de seguimiento de resultados de auditoría	102

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Procesos para medir el rendimiento de los colaboradores	36
2.	Herramienta informal para medir el rendimiento de los colaboradores	37
3.	Frecuencia de retroalimentación de las funciones que realiza el colaborador	38
4.	Procesos para determinar si el colaborador hace de manera eficiente el trabajo	40
5.	Reuniones con el personal para retroalimentar acerca del desempeño laboral	41
6.	Capacitación por parte de la empresa para retroalimentar al colaborador	42
7.	Herramientas necesarias para retroalimentar a los colaboradores	43
8.	Beneficios que aportaría la retroalimentación al colaborador	44
9.	Importancia de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la empresa	45
10.	Rango de tiempo que los colaboradores llevan de laborar en la empresa, entidad que presta servicios de seguridad privada	46
11.	Procesos que utiliza el jefe inmediato para medir el trabajo a su cargo	47
12.	Información sobre el trabajo realizado durante el tiempo de laborar en la empresa	48
13.	Sugerencias para mejorar el trabajo a cargo	49
14.	Retroalimentación de los resultados del trabajo a su cargo	50
15.	Importancia de medir el trabajo a cargo	51

## INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es un sistema de evaluación del rendimiento del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Sirve para juzgar o estimar el valor, excelencia y competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Un sistema de evaluación del desempeño es una herramienta importante, debido a que permite conocer el potencial de los colaboradores, es por ello que se ha desarrollado el presente trabajo de tesis titulado “Sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo, en una empresa de seguridad privada ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala”. El cual tiene como objetivo, proporcionar a la empresa objeto de estudio un sistema de evaluación que permita medir el desempeño laboral de sus colaboradores y así mismo promover la mejora continua.

La investigación se centra en tres capítulos:

Capítulo I, contiene el marco teórico, el cual brinda fundamentos teóricos los cuales sustentarán el análisis y diagnóstico del trabajo de tesis.

Capitulo II, brinda información general de la empresa objeto de estudio, como también información acerca de la situación actual de la administración del recurso humano en relación a la evaluación del desempeño laboral, utilizando instrumentos de encuestas realizadas al personal administrativo con el objeto de obtener información y así sustentar la investigación.

Capitulo III, se crea la propuesta de un “Sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo, de una empresa de seguridad privada ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala”, dentro del cual se describen políticas y lineamientos para la implementación.

Se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones que fueron necesarias para la implementación de la propuesta, así mismo se describe la bibliografía que fue fuente de información del tema investigado.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empresa**

“Es una estructura social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. La empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (7:4)

#### **1.1.1 Empresa de seguridad**

Conjunto de bienes y servicios ofrecidos por personas físicas y jurídicas privadas, destinados a proteger a sus clientes, bienes y patrimonio. Empresa legalmente constituida para brindar servicios de seguridad, vigilancia, protección, alarmas, monitoreo de cámaras entre otros.

### **1.2 Administración**

“La administración es el proceso de planear, organizar y controlar el uso de los recursos para los objetivos organizacionales. Es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no.” (2:10)

Las entidades que brindan los servicios de seguridad, administración es un proceso que comprende funciones y actividades que se deben de llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización. Cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad que influye positiva o negativamente según su participación en el logro de los objetivos.

"La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente." (1:10)

Administrar es un proceso que constituye una serie o conjunto de pasos encaminados a un fin determinado de una forma eficiente y eficaz.

### 1.3 Proceso administrativo

Es la interrelación de funciones con un fin y plazo determinado, para un óptimo uso de recursos, humanos, materiales, financieros, tecnológicos, entre otros. Es un ciclo administrativo pues se encuentra en una relación dinámica e interactiva.

Los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría, con sus cinco elementos: planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar. (Ver esquema No. 01)

Las funciones administrativas en las empresas que brindan servicios de seguridad privada, es sistemático conforme el proceso administrativo, es decir, son pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, principios y técnicas de esta disciplina.

**Esquema No. 01  
Proceso Administrativo**



**Fuente: Múch, Lourdes, 2010. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ra. Edición. México, Pearson Educación. Página 27**

Las etapas que se incluirán son: planeación, organización, e integración.

### **1.3.1 Planeación**

“Es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. Cubre la brecha que va desde dónde estamos hasta dónde queremos ir.” (4:31)

Implica hacer la elección de las decisiones acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, por tal motivo ésta precede a las demás etapas del proceso administrativo.

Planeación consiste en definir objetivos, metas, políticas, planes y procedimientos, tiene un método de retroalimentación de la información para adaptarse a cualquier cambio.

Planificar es fijar un curso de acción completo con una secuencia de operaciones, involucrando el tiempo y los recursos necesarios para su realización.

### **1.3.2 Organización**

“Se define como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de acciones necesarias para alcanzar los objetivos, asignación de diligencias a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, estructura organizacional.” (4:45)

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles jerárquicos y actividades de los elementos materiales así como humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos y planes diseñados.

También se conoce en las empresas de seguridad privada como el acto de coordinar, colocar, ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros,

físicos, otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

### **1.3.3 Integración**

“Comprende la función a través de la cual el administrador elige y utiliza los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecida para ejecutar los planes.” (5:260) Consiste en dotar a la empresa de todos aquellos medios necesarios para su eficaz funcionamiento, los escoge, introduce y articula en busca de su mejor desarrollo.

Para una entidad que brinda servicios de seguridad privada integrar consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el funcionamiento de un organismo social.

Se refiere especialmente a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Mientras más grande sea la diferencia de cargos y departamentos, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La segmentación del trabajo que provoca la diferenciación hace que las grandes tareas se pidan en partes menores.

### **1.4 Gestión del talento humano**

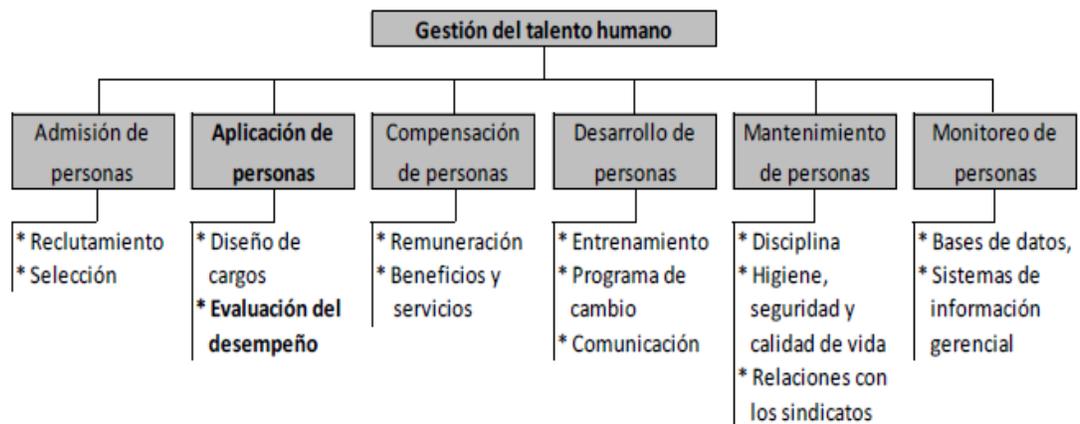
“La posibilidad de crecer en la vida y tener éxito depende que se crezca dentro de las organizaciones, que jamás existirían sin los colaboradores; quienes dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. En realidad las dos partes dependen una de la otra.” (9:5)

“Es una función administrativa que implica planeación, organización, dirección y control de las actividades del recurso humano, en virtud que las personas son el principal activo en la organización.” (1:35)

En una empresa de seguridad privada es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo. (Ver esquema No. 02)

La gestión del talento humano en las empresas ha revolucionado a través de cambios y transformaciones favorables con el paso de los años y a gran velocidad, dándole un enfoque obsoleto al sistema tradicional de la administración del recurso humano.

### Esquema No. 02 Gestión del Talento Humano



Fuente: Chiavenato, I. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 5ta. Edición. México, McGraw Hill. Pág. 150

#### **1.4.1 Proceso de la gestión del talento humano**

Consiste en la incorporación de nuevos integrantes a la fuerza laboral, desarrolla y retiene al recurso humano existente.

Busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además, retener e incluso atraer a aquellas personas con talento, debe ser una prioridad.

#### **1.4.2 Descripción de puestos**

Tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, implica una relación directa con el recurso humano, que en definitiva es la base para el desarrollo de la organización.

En las empresas de seguridad privada son fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos, porque es necesario para llevar a cabo el proceso de selección de nuevo personal, programación de planes de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos y administración de remuneraciones.

“La descripción de puestos, es una herramienta básica para toda la gestión de recursos humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, controla la carga laboral y su evolución, de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.” (1:210)

Se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión.

La descripción de perfil laboral es útil para los diferentes integrantes de una organización, así:

- a) Para los altos directivos y ejecutivos: representan la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto les es sumamente beneficioso, pueden tomar decisiones basándose en esta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.
  
- b) Para los mandos medios: les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.
  
- c) Para otros integrantes de la organización: puede realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada uno de las funciones que lo conforman y los requisitos.

El objetivo del análisis y descripción de puestos es el conocimiento real y actualizado en la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo.

### **1.5 Evaluación del desempeño**

Proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y en ocasiones se compara a los colaboradores con el fin de encaminar de manera eficiente los esfuerzos de la organización.

Un sistema de evaluación del desempeño para empresas de seguridad privada es utilizado para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

“La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un proceso de trabajo.” (1:245)

### **1.5.1 Unidad encargada de evaluar el desempeño**

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 su gerente. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Casi siempre las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano, el departamento de recursos humanos. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación al cargo o puesto de trabajo, que proporcione toda la información respecto al desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o intervención de terceros.

El órgano de recursos humanos: es una alternativa corriente en organizaciones conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización.

La unidad encargada de evaluar el desempeño en las entidades de seguridad privada, es el departamento de recursos humanos, quien es el encargado brindar las herramientas necesarias a los jefes inmediatos y colaboradores.

“Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, se procesa e interpreta para generar informes, reglas y normas burocráticas que limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.” (2:180)

### **1.5.2 Objetivo de la evaluación del desempeño**

“Toda Persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes.” (1:246)

- “El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y

de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

- Estimar el rendimiento del evaluado y determinar con precisión los beneficios efectivos para el evaluado y la organización.
- Justificar la acción salarial recomendada por el supervisor.
- Buscar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el evaluador reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el evaluador planifica, programa y establece objetivos para mejorar el desempeño del subordinado a fin de desarrollarlo y motivarlo.” (11:s.p)

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta de la manera en que el empleado lleva a cabo sus funciones. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos confiables.

### **1.5.3 Factores utilizados en la evaluación del desempeño**

“Existen muchos factores a tomar en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se aplique, se mencionan los siguientes:

- Calidad en el servicio: prestación de servicios de acuerdo a los estándares requeridos por el cliente. Va más allá de los requisitos exigidos, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.
- Identificación con la empresa: grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.

- Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la organización.
- Iniciativa: actúa sin necesidad de indicársele. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas, tiene nuevas ideas, inicia la acción y muestra originalidad a la hora de hacer frente y manejar situaciones de trabajo.
- Logro de metas: grado de cumplimiento de objetivos con respecto a las metas esperadas.
- Servicio al cliente: lo mantiene informado del progreso en el trabajo y de los problemas que puedan plantearse. Transmite esta información, cumple las instrucciones y trabaja siguiendo fielmente las órdenes.
- Resolución de problemas: capacidad para analizar situaciones problemáticas.
- Responsabilidades: es el compromiso que muestra con sus obligaciones, el grado de cumplimiento con sus tareas, asume sus obligaciones, actúa en todo momento a favor de la empresa. Colabora con otros sin considerar raza, religión, origen, género, edad o minusvalías.” (10:250)

#### **1.5.4 Métodos de evaluación del desempeño**

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de métodos para medir la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores.

**1.5.4.1 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño:** comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que, en consecuencia, puede ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, pueden saber si dirigen sus esfuerzos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario.

En entidades que prestan servicios de seguridad privada, ocasionalmente utilizan métodos tradicionales de evaluación del desempeño, sin embargo, requiere múltiples cuidados para evitar la subjetividad al evaluar al colaborador.

**a) Método de escala gráfica:** es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Con éste se concede una estimación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, que se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

“Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los reglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.” (1:253)

Examina el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados, es un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales, las horizontales representan los factores de evaluación y las verticales representan los grados de variación. Los resultados se presentan en expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los calificadores.

**b) Método de elección forzada:** surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica.

“La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, se elabora un bloque de dos, cuatro o más frases donde el evaluador está forzado a elegir solo una o dos frases, las que más se aplique al desempeño del trabajador.” (1:254) Entre sus ventajas consiste que reduce las distorsiones introducidas por el evaluador, es de aplicación sencilla, no requiere preparación previa del evaluador.

**c) Método de investigación de campo:** “Es uno de los métodos tradicionales y completos para evaluar el desempeño.” (1:254) Se basa en entrevistas realizadas por un especialista y el superior inmediato, mediante las cuales se examina a los subordinados, se buscan las causas, orígenes y motivos del desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnóstico del empleado para planear su desarrollo en el cargo y en la organización.

Este método “requiere de entrevistas entre un especialista (staff) y los gerentes (línea) para que en conjunto, evalúen el desempeño de los respectivos trabajadores.” (1:254)

**d) Método de incidentes críticos:** “Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).”(1:256) De esta manera, el método de incidentes críticos focaliza las excepciones tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas, no necesariamente en el campo de la normalidad. Los aspectos positivos deben realizarse y preferiblemente utilizarse, en tanto que los negativos deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

#### **1.5.4.2 Métodos modernos de evaluación del desempeño**

“Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras.”(1:258) Ahora surgen métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva de la autoevaluación y la autodirección de las personas, mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y la mejora continua del desempeño.

En algunas empresas de seguridad privada utilizan los métodos modernos de evaluación del desempeño, este método es motivador y democrático para el colaborador, existe una relación interactiva entre el colaborador y jefe inmediato.

**a) Método participativo por objetivos (EPPO):** algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y su gerente. “Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa y motivadora.” (1:260)

Este sistema evalúa el grado de consecución de los diferentes objetivos que en su momento se establecieron para cada puesto, e incluso de los que se fijaron de mutuo acuerdo. En la medida que la fijación de objetivos se haga de acuerdo con los trabajadores, éstos se involucran en su puesto de trabajo.

**b) Método 360 grados:** “Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado.” (1:265)

Conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que trabajan con el evaluado, además del jefe. “Los principales usos de la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.

- Diseñar Programas de Desarrollo”. (1:266)

“El empleado tiene derecho a conocer las reglas del juego. Se le debe proporcionar toda la información con respecto a la manera en la que está siendo juzgado su desempeño. Las buenas relaciones humanas en el trabajo deben basarse en un debate franco y cordial de hechos y problemas entre el superior inmediato y el evaluado.” (1:265)

### **1.6 Sistema de evaluación del desempeño**

Una evaluación del desempeño debe realizarse basada en el perfil laboral, de esta manera, se podrá definir si la persona está desempeñando bien o mal su trabajo en relación a la posición que ocupa.

Un sistema de evaluación del desempeño en las empresas de seguridad privada; permite conocer las fortalezas y debilidades como los aportes que los elaboradores realizan.

Existe la opinión de que las evaluaciones de desempeño sirven para decidir que si se aumenta salario o no, o a quién se debe despedir, sin embargo, este no es su único uso. Las evaluaciones proporcionan información valiosa que permite al área de recursos humanos obtener retroalimentación y tomar decisiones en cuanto a:

- Mejorar el desempeño: como resultado de la evaluación se puede decir las acciones que deben llevarse a cabo para que el desempeño del colaborador se optimice.
- Políticas de compensación: dependiendo de los resultados obtenidos, la empresa podrá decir quienes deben recibir aumentos y qué tasas deben aplicarse.

- Decisiones de ubicación: si la persona demostró tener competencia que le permitan avanzar, la empresa puede elegir otorgar promociones o transferencias al empleado.
- Necesidades de capacitaciones y desarrollo: los resultados de la evaluación pueden, por una parte, evidenciar la necesidad de dar capacitación a los colaboradores en ciertas áreas y por otra indicar potencial que puede aprovechar.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: la retroalimentación que se obtiene, permite planificar las posibilidades que el empleado puede tener dentro de la organización de acuerdo a sus potenciales.
- Desafíos externos: el desempeño puede verse afectado por motivaciones externas como la familia, salud, aspectos financieros, etcétera, si este es el caso, la empresa podrá decidir en qué forma podrá ayudar al colaborador.
- Despidos: la evaluación también permite identificar aquellos empleados que no están rindiendo como es esperado, y que aun después de ser capacitados los resultados siguen siendo los mismos, en estos casos el área de recursos humanos puede basarse en esta información para decidir deben o no haber despidos.

### **1.6.1 Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados

continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. Suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Son utilizados en entidades de seguridad privada para verificar y medir la cobertura de las funciones asignadas de los colaboradores.

Los indicadores de gestión más utilizados son:

<b>Tiempo</b>	En qué tiempo se deben generar los resultados (tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, etc.)
<b>Volumen</b>	Expresa la cantidad de unidades de resultados (medidas de productividad, de calidad, de uso de recursos)
<b>Costos</b>	Medidas relativas a costos económicos.
<b>Otros indicadores de eficacia</b>	Puede haber otras características que deben reunir el resultado terminal. Estos otros indicadores usualmente se aplican para resultados de tipo conductual intangibles

Debe tenerse en cuenta que existen dos tipos de resultados: tangibles (productos) e intangibles (servicios). El tipo de resultado determinará el tipo de criterio de eficacia a ser aplicado. Los siguientes ejemplos ilustran la manera de identificar los resultados de un grupo de actividades.

#### Identificación de indicadores de gestión de las actividades

<b>Ejemplos de actividades</b>	<b>Indicadores de gestión</b>
Atiende a los clientes que llegan al mostrador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención en los horarios previstos.</li> <li>• Satisfacción en los clientes.</li> </ul>

Opera la excavadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo para la ejecución de las tareas asignadas.</li> <li>• Minimización de problemas mecánicos de la excavación.</li> </ul>
Inspecciona la calidad de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de productos inspeccionados en cierto tiempo.</li> </ul>
Repara las averías en las máquinas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de reparación.</li> <li>• Calidad de reparación.</li> <li>• Costos de la reparación.</li> </ul>
Dirige la ejecución de proyectos de informática.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos ejecutados dentro de los límites de tiempo, presupuesto y calidad.</li> </ul>

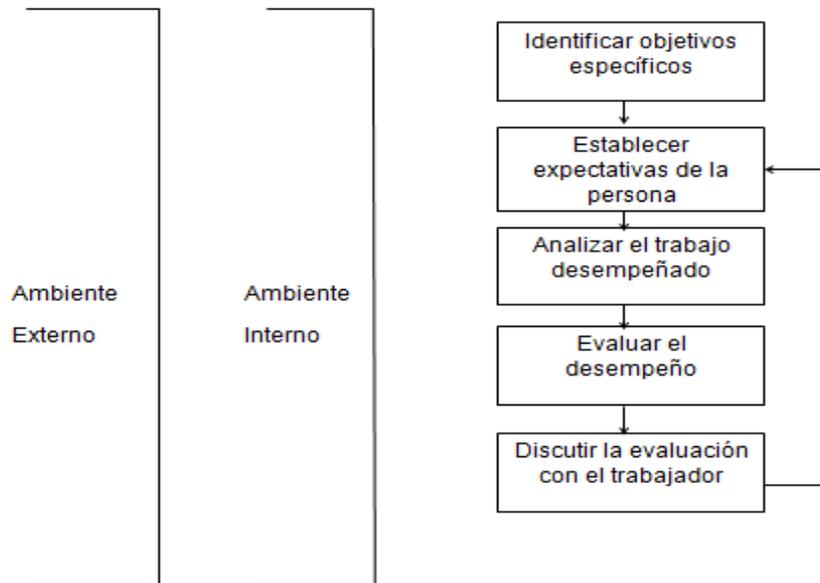
### 1.6.2 Proceso de evaluación del desempeño

Las organizaciones se interesan por el desempeño de sus colaboradores. El proceso de evaluación es utilizado por las empresas como una forma de verificar las competencias individuales de los trabajadores en sus puestos de trabajo. (Ver esquema No. 03)

El proceso de evaluación del desempeño en una entidad que brinda servicios de seguridad privada, debe ser objetivo y sistemático, con el fin de obtener información objetiva y verídica.

Para el área de desarrollo, el departamento de recursos humanos facilita la planificación y realización de entrevistas, actualización de competencias, definición de objetivos y análisis de los resultados de la evaluación.

**Esquema No. 03**  
**El proceso de evaluación del desempeño**



Fuente: Arias Galicia. 1994. Administración de Recursos Humanos. 2da. Edición. México.  
Pág. 285

**1.6.2.1 Ejecución de la evaluación del desempeño:** “la evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia.” (1:249) Para implementar un sistema de evaluación del desempeño dentro de una empresa, es necesario delimitar si se evaluará a todo el personal o solo una parte y concretar los responsables de realizar la evaluación, desde un punto de vista técnico y operativo.

“El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la retroalimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros.” (1:249)

También se identifican los objetivos específicos de la evaluación, establecer expectativas de la persona, el enfoque, criterios y método a utilizar para la ejecución de la evaluación.

En la fase de ejecución se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso de llevar a cabo la investigación sistemática y planificada, con el objetivo de producir efectos y resultados concretos.

**1.6.2.2 Medición del desempeño de los colaboradores:** existen dos maneras de evaluar el desempeño de los colaboradores.

- Evaluación informal: consiste en las evaluaciones que no necesariamente se basan en información, ni pretenden ser objetivas y válidas. Es decir, que son emergentes, no se planifican, se basan en datos escasos y subjetivos.
- Evaluación sistemática: se basa en utilizar un procedimiento científico que tiene garantía y validez. Es decir, es un proceso válido y confiable que tendrá como resultado conclusiones que se utilizarán para juzgar conocimientos. Para llevar a cabo esta evaluación son necesarios instrumentos que se construyan para obtener información que servirá para emitir juicios.

### **1.6.2.3 Instrumentos en la evaluación del desempeño**

“Los instrumentos de evaluación son formatos de registro de información que poseen características propias, sirven para recoger información que se requiere en función del aprendizaje que se pretende evaluar y de las condiciones en que habrá de aplicarse.” (1:252) Es decir, son herramientas destinadas a documentar el desempeño de una persona, verificar los resultados obtenidos y evaluar con relación a una norma o parámetro definido. Estos instrumentos se utilizan para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en lo individual.

#### **1.6.2.4 Difundir el programa**

Los programas de evaluación deberán ser difundidos ampliamente con el objetivo de informar a los participantes sobre los objetivos y beneficios esperados. No es aconsejable realizar evaluaciones sin una comunicación previa que aclare la naturaleza del programa.

Los siguientes aspectos deben difundirse:

- Objetivos del programa.
- Políticas de evaluación del desempeño.
- Formas de evaluación.
- Beneficios.

Los medios de comunicación dependerán de los recursos disponibles, pero, en general, se deben utilizar aquellos recursos que tiene la mayor efectividad comunicacional en la cultura de la organización.

#### **1.6.2.5 Entrenar a los evaluadores**

En la administración tradicional de recursos humanos no se capacitaban a los evaluadores. Simplemente se asumía que una comprensión de los objetivos del sistema y las instrucciones de evaluación eran suficiente. Sin embargo, son numerosos los errores originados por los evaluadores.

Ahora se recomienda que se entrenen a los evaluadores sobre la manera de realizar las evaluaciones

El entrenamiento también tiene un efecto comunicacional importante. En primer lugar, es una buena oportunidad para aclarar los objetivos del programa y, en segundo lugar, es una forma de difundir sobre la importancia que tiene la gestión del desempeño en la organización.

Es de especial importancia dar a los evaluadores un entrenamiento completo sobre la técnica a utilizar y los diferentes aspectos a evaluar. Haciendo especial

énfasis en la objetividad y justicia que debe prevalecer, de ellos dependerá el éxito o fracaso de la misma.

El evaluador debe ser preparado para conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuenta:

- Prejuicio personal: se refiere a la situación en las cuales la opinión personal que el evaluador tenía previamente sobre el empleado, prevalece durante la evaluación.
- Efecto de acontecimientos recientes: cuando utilizan mediciones subjetivas para la calificación del desempeño de los empleados, puede que estas se vean afectadas por los eventos suscitados en los últimos días, ya sean estos buenos o malos.
- Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas.

#### **1.6.2.6 Ejecutar el proceso**

Consiste en la organización del proceso de evaluación, incluyen los siguientes aspectos:

- Periodicidad de las evaluaciones (semestral o anual).
- Evaluación continua, o evaluación por grupo. En la continua, las personas son evaluadas de manera individual. La evaluación por grupo consiste en programar jornadas de evaluación por áreas, grupos o departamentos.
- Formato de evaluación: papel y lápiz o en computadora.

### **1.6.2.7 Analizar los resultados**

La calificación e interpretación de los resultados de la evaluación pueden realizarse de dos maneras:

- Comparación contra un estándar: en este método las puntuaciones que obtiene un evaluado son comparaciones contra un estándar establecido previamente. Esta evaluación la realiza únicamente el supervisor, utilizando una escala de efectividad estándar, contra la cual se estima el nivel de desempeño del empleado. Este es un procedimiento subjetivo porque el supervisor asigna la puntuación que considera justa para el colaborador.
- Puntuaciones normalizadas: en este procedimiento, el individuo es comparado contra un grupo que también ha sido evaluado con el mismo factor. Algunos autores informan categóricamente que nunca se deben realizar comparaciones entre los colaboradores, sin embargo, esta afirmación es válida cuando se trata de desempeño en la tarea, pero no cuando se trata de trabajo contextual. Cuando se realizan numerosas evaluaciones sobre la base de los mismos factores, el mejor estándar es el grupo.

### **1.6.2.8 Retroalimentación**

La retroalimentación consiste en enterar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Para que sea efectiva la retroalimentación debe cumplir ciertas características:

- Orientada al desarrollo y no al castigo.
- Descriptiva en lugar de calificativa.
- Específica y basada en datos.
- Sensible a las necesidades del evaluado.

- Entregada en un momento y situación oportunos.

El resultado de la retroalimentación es la elaboración conjunta de un plan de desarrollo individual o grupal para que el colaborador supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación. La discusión de fortalezas y necesidades de desarrollo es ciertamente importante, pero no basta por sí misma para cambiar los comportamientos débiles, es necesario concretar un plan de desarrollo que especifique los medios que desarrollarán las necesidades y un programa de incentivos que refuerce las conductas de trabajo deseables.

#### **1.6.2.9 Realizar seguimiento**

Se define como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales involucrados en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o falta de avance en el logro de resultados. Esta fase consiste en el monitoreo del sistema de gestión del desempeño. Se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo sus objetivos.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.**

#### **2.1 Presentación**

A continuación se presentan los resultados del estudio documental y de campo utilizando instrumentos de recolección de datos tales como encuestas, observación, realizado en una empresa de seguridad privada, para analizar e identificar las causas a la problemática que actualmente enfrenta como quejas constantes de los clientes, reducción en el crecimiento de la cartera de clientes, sanciones monetarias por parte de los clientes.

La empresa objeto de estudio nace en Guatemala en 1989. Esta pujante empresa fue fundada tras una decisión visionaria para conformar a una organización especializada en servicios de seguridad, brindando soluciones de protección, con un alto estándar de calidad sustentada en valores éticos.

Actualmente enfrenta dificultades para lograr determinar si el personal administrativo realiza de manera adecuada las funciones asignadas al puesto, por lo que enfrenta la problemática de constantes quejas de parte de los clientes como las siguientes:

- Falta de seguimiento del supervisor, el agente de seguridad no se presenta a trabajar.
- Los colaboradores no monitorean y actualizan las contraseñas de los clientes.
- Falta de coordinación con los horarios, el agente de seguridad no llega en el horario indicado.
- Descortesía de los colaboradores hacia los clientes.
- Los colaboradores no apoyan a los clientes brindando solución a los problemas con el servicio.

El mal servicio que brindan los colaboradores a los clientes, repercute a que los clientes realicen sanciones monetarias en los cobros mensuales. Desperdicio de recursos por inapropiada aplicación de procedimientos o por la reelaboración de procesos a causa de errores cometidos.

La falta de inspección que permita el reconocimiento al personal para poder realizar acciones correctivas, atrasos en los procesos, incumplimiento de los objetivos organizacionales, influenciada por problemas de bajo nivel de desempeño no comprobado.

Existen diversos reclamos de parte de los clientes con relación a la atención brindada por los colaboradores, se tiene mensualmente sanciones monetarias por incumplimiento en los servicios ofrecidos, desperdicio de los recursos por la inadecuada realización de los procesos y esto conlleva a repetir actividades, incumplimiento de los objetivos organizacionales, deficiente retroalimentación del jefe inmediato o supervisor hacia el colaborador en las funciones que realiza en el puesto de trabajo, no permitiendo una oportuna corrección en el desempeño, reducción en el crecimiento de la cartera de los clientes. La asociación de todos los factores antes mencionados afecta de manera directa los indicadores requeridos en la empresa.

Se observó que en algunas unidades administrativas y operativas, miden el rendimiento de los colaboradores, pero ésta no se aplica de manera objetiva ya que reportes de información son tomados como herramienta para medir el desempeño de los colaboradores, por ello surgen impactos negativos en la empresa como: pérdida de clientes, conflictos en las relaciones interpersonales, deficiente atención al cliente ocasionando quejas de los mismos, desperdicio de recursos. Por tal razón se hace necesaria una investigación, para desarrollar la creación de una herramienta que mida el rendimiento de los colaboradores en relación a las metas u objetivos logrados, aplicando retroalimentación del rendimiento realizado y tomar medidas correctivas para mejorar la productividad.

## 2.2 Metodología

Para la realización de la investigación documental, se revisó el archivo físico de los descriptores de puestos y se constató la inexistencia de herramientas formales de evaluación del desempeño.

Se realizaron encuestas para conocer la situación actual del sujeto de estudio. Se elaboraron dos encuestas, uno para gerentes y jefes y el otro para personal operativo administrativo (secretarias, analistas, asistentes, etc.).

Luego del diseño de los instrumentos se realizó un plan piloto para validar la adecuada realización de los mismos, este se realizó con personas con puestos similares, para ello se contó con personal externo ajeno a la empresa objeto de estudio quienes contaban con experiencia en evaluación del desempeño y fueron corregidos los instrumentos acorde a las sugerencias plantadas.

Para determinar el tamaño de la muestra se determinó de la manera siguiente:

### Fórmula

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

### Dónde:

N: es el tamaño de la población o universo

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

e: es el error muestral deseado, en tanto por uno.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

### **Por lo tanto**

N: 105

k: 1.65

e: 0.05

p: 0.50

q: 0.50

La muestra realizada en la empresa objeto de estudio fue de 76 encuestas que representan el 72% de la población, siendo esta de 105 empleados que integran el área objeto de estudio.

Al tener la muestra, se utilizó el método no probabilístico por conveniencia, consistió en seleccionar a las personas de la población por el hecho de tener acceso a la población, es por ello que la encuesta de los jefes inmediatos se tomó a los 17 jefes inmediatos y del personal operativo administrativo 59, los cuales fueron seleccionados de acuerdo a la disponibilidad de cada uno de ellos.

### **2.3 Antecedentes de la empresa**

La empresa nace en Guatemala en 1989. Esta pujante empresa fue fundada tras una decisión visionaria para conformar a una organización especializada en servicios de seguridad, ofrece servicios integrales de seguridad y forman una colosal corporación con presencia en el territorio nacional.

El sujeto de estudio, una gran organización que conecta culturas y las une en una propia, brindar servicios integrales de seguridad. Inicia sus operaciones en el año 1989, con cinco oficiales de seguridad privada.

La empresa objeto de estudio cuenta con 5 departamentos: departamento de recursos humanos, comercial, financiero, informático, operativo cada uno fundamental para lograr una eficaz gestión para el cumplimiento de los objetivos.

El departamento de recursos humanos: es el encargado de atraer y retener talento humano, capacitar, remunerar y trabajar para que el clima organizacional de la empresa mantenga motivados a los colaboradores.

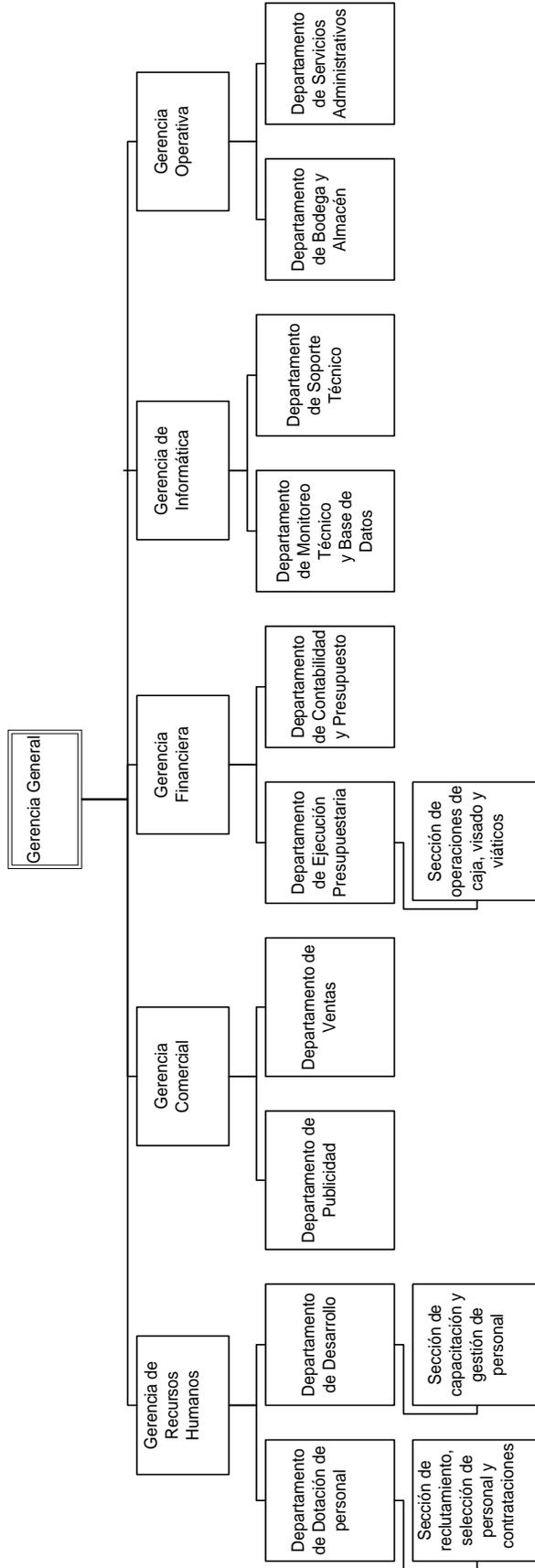
El departamento comercial: es el encargado de realizar estudios de mercado, hacer publicidad, con el objetivo de llegar al consumidor o cliente y satisfacer las necesidades existentes del consumidor, lograr que se adquieran los servicios que la empresa ofrece.

El departamento financiero: es el encargado de la administración general de los recursos financieros de la empresa. Es por ello que deben enfrentar decisiones como asignar recursos disponibles en proyectos de inversión, con el objetivo de maximizar los beneficios.

El departamento de informática: es el encargado de supervisar e implementar sistemas informáticos, dentro de la empresa y así mismo según los servicios solicitados por los clientes como alarmas, cámaras de seguridad entre otros.

El departamento operativo: este departamento se encarga de operar y coordinar los diferentes puestos de seguridad, de verificar que cada puesto de seguridad cuente con un agente como también supervisar los turnos correspondientes a cada uno. Se encarga de monitorear alarmas y cámaras de seguridad instaladas.

**Esquema No. 04**  
**Estructura Organizacional, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**



**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

## **2.4 Filosofía empresarial**

A continuación se describe la filosofía empresarial de la unidad objeto de estudio:

### **2.4.1 Misión**

Brindar soluciones de protección, a través de servicios de seguridad integral con un alto estándar de calidad sustentada en valores éticos, para así cumplir cabalmente con las expectativas y requerimientos de nuestros clientes, en referencia a instrucciones, señalamientos, procedimientos y medidas diseñadas en común acuerdo con el único fin de salvaguardar la integridad de personas y bienes materiales.

### **2.4.2 Visión**

Ser la organización líder de soluciones de servicios de seguridad privada en el mercado nacional, perfeccionando nuestros procedimientos e implementando tecnología de vanguardia, a la vez posicionaremos nuestra firma con la garantía de la recomendación de clientes permanentes y satisfechos por exceder continuamente sus expectativas.

### **2.4.3 Valores**

- Honestidad
- Integridad
- Honradez
- Respeto
- Compromiso
- Puntualidad

## **Análisis**

Dentro de la planificación estratégica que cuenta actualmente el sujeto de estudio, se puede detectar que la misión no cuenta con ciertos factores como: identidad de la empresa, no especifica a profundidad las capacidades y talentos del grupo de trabajo. La visión de la empresa no es medible debe de ser posible medir o verificar el éxito en el logro, así mismo esta debe inspirar, motivar pero a la vez también debe ser realista. Con relación a los valores de la empresa, no cuentan con valores donde se reflejen la competitividad de la empresa como también valores que rigen el comportamiento de los colaboradores, no existe una definición de lo que significa cada valor para la empresa.

La misión, visión y valores definen la base para que los colaboradores de la empresa generen confianza en su trabajo, los objetivos de la empresa deben brindarse a los colaboradores desde la gerencia hasta los operarios para que ellos entiendan, acepten y participen en su realización y cumplimiento, sin embargo, no todo el personal conoce la existencia de la filosofía empresarial lo que provoca desorientación e incumplimiento de los objetivos organizacionales.

## 2.5 Descriptores de puestos

La empresa objeto de estudio cuenta actualmente con descriptores de puestos los que se encuentran integrados por: propósito del puesto, funciones del puesto, relaciones de trabajo, perfil del puesto, experiencia para desempeñar el puesto. A continuación se muestra la descripción actual de puesto utilizado.

### Esquema No. 05 Descriptor de puesto, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<b>PUESTO FUNCIONAL</b>	Asistente de Dirección	<b>PUESTO NOMINAL</b>	Asistente Profesional II
<b>DEPARTAMENTO</b>	Recursos Humanos	<b>DEPARTAMENTO / SECCIÓN / UNIDAD</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>PUESTO FUNCIONAL DEL JEFE INMEDIATO</b>	Gerente de Recursos Humanos	<b>PUESTOS FUNCIONALES QUE LE REPORTAN</b>	N/A

2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>2.A</b>	<b>PROPÓSITO DEL PUESTO</b>
Asistir a profesionales en lo relacionado con la organización y funcionamiento del departamento y en el seguimiento de la documentación que ingrese.	

2.B FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO (agregar más líneas si es necesario)	
ID	DESCRIPCIÓN
1.	Asistir en la planificación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades del departamento.
2.	Apoyar en la programación de materiales para la ejecución de las actividades y programas del departamento.
3.	Proporcionar el seguimiento de reuniones del gerente.
4.	Llevar el control de ingreso y egreso de toda la documentación.
5.	Realizar los descargos de correspondencia en el sistema.
6.	Brindar información al cliente interno y externo de forma telefónica, personal y vía electrónica
7.	Control de la agenda del gerente.

<b>2.B</b>	<b>FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO</b> (agregar más líneas si es necesario)
8.	Elaborar oficios, memorandos, informes y demás documentos que sean requeridos.
9.	Revisar documentos diversos en los cuales se requieran la firma del gerente.
10.	Proporcionar apoyo logístico en la realización de cursos o reuniones.
11.	Realización de requerimientos de compras
12.	Resolver los conflictos que se presenten en el área de su jurisdicción administrativa.
13.	Dar seguimiento y solución efectiva a las quejas presentadas que le correspondan de acuerdo a su área.
14.	Ejecutar las actividades descritas en los procedimientos, instructivos, guías y cualquier otro documento oficial en las que esté involucrado el puesto.

<b>2.C</b>	<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>
<b>INTERNAS</b>	Gerentes/Coordinadores de departamentos
<b>EXTERNAS</b>	Personal de oficinas de apoyo/Colaboradores honorarios/proveedores.

<b>3.</b>	<b>PERFIL DEL PUESTO</b>				
<b>3.A</b>	<b>EDUCACIÓN</b>				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>NIVEL</th> <th>ESPECIALIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estudiante universitario</td> <td>Administración</td> </tr> </tbody> </table>	NIVEL	ESPECIALIDAD	Estudiante universitario	Administración
NIVEL	ESPECIALIDAD				
Estudiante universitario	Administración				
<b>3.B</b>	<b>EXPERIENCIA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO</b>				
<b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar agenda de actividades.</li> <li>Participar en la organización de eventos, talleres y cursos.</li> <li>Operar teléfono multilínea.</li> <li>Realizar inventarios, control de materiales, suministros y papelería.</li> <li>Elaborar reportes estadísticos.</li> <li>Realizar actividades de archivo y control de expedientes.</li> <li>Recepción, control y entrega de correspondencia.</li> <li>Cotizar y comprar materiales, suministros y papelería.</li> </ul>				
<b>3.C</b>	<b>PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN REQUERIDOS PARA EL PUESTO</b>				
<b>PROGRAMAS DE OFFICE</b>	Ms Office, Word, Excel, Power Point, Outlook e Internet (nivel básico)				

<b>3.D</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b> (requeridos como herramienta de trabajo para el puesto)
1.	Redacción de documentos oficiales
2.	Manejo de documentación
3.	Archivos
4.	Trámites bancarios

<b>3.E</b>	<b>HABILIDADES</b> (requeridas como herramienta de trabajo para el puesto)
1.	Excelentes relaciones interpersonales
2.	Planificación
3.	Comunicación efectiva

<b>4. OTROS</b>								
<b>4.A</b>	<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>							
El puesto requiere viajar	SI		NO	X	INTERIOR		EXTERIOR	

### **Análisis**

La descripción de cargos utilizada en la empresa objeto de estudio, se considera adecuada a las necesidades de la compañía con ciertas mejoras que deberán realizarse. La estructura del descriptor de puesto no cuenta con el objetivo general y específicos de la posición, por lo que se desconoce el qué, porqué y para qué la empresa cuenta con el puesto.

Dentro del descriptor no se encuentra contemplado las responsabilidades que tendrá la posición tales como responsabilidad económica y manejo de información. También es importante que dentro del descriptor se detalle de manera más específica el nivel educativo que requiere el puesto.

En cuanto a las funciones principales del puesto, la redacción no se encuentra detallada en forma técnica indicando qué se hace, cómo se hace y para qué se hace.

El perfil se encuentra muy limitada en varios aspectos como: educación, experiencia, programas, conocimientos, habilidades, cuando se podría agregar idiomas, estado civil, domicilio, género entre otros.

## **2.6 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la empresa objeto de estudio, en la investigación actual de la evaluación del desempeño**

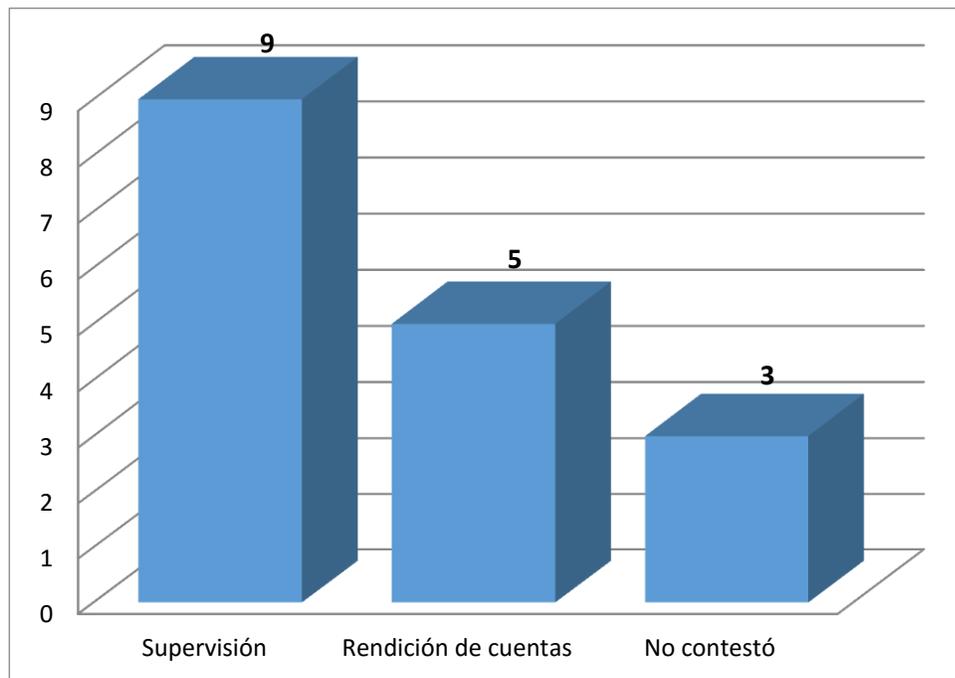
A continuación se desarrollará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación de campo.

### **2.6.1 Encuesta dirigida a los jefes inmediatos:**

En esta encuesta se tomó a toda la población, es decir, a los 17 jefes inmediatos que integran la empresa en el área administrativa.

Por ello se pudo obtener la información de gran relevancia en relación al desempeño de los colaboradores, la cual se detalla a continuación:

**Gráfica No. 01**  
**Procesos para medir el rendimiento de los colaboradores, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**



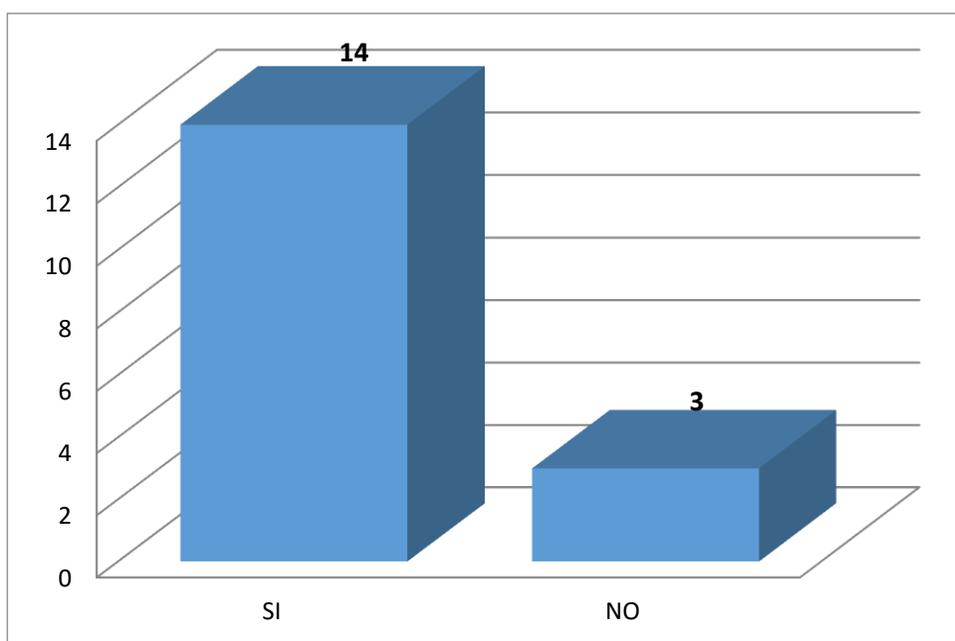
**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

La supervisión es una de las formas que utilizan los jefes inmediatos para determinar si el colaborador realiza de manera eficiente el trabajo, sin embargo, no impacta en oportunidades de mejora para el colaborador debido a que se aplica de manera subjetiva, es decir, a través de la observación directa del jefe hacia el colaborador en las tareas.

Otra manera para medir el desempeño de los colaboradores es a través de rendición de cuentas, el colaborador debe reportar avances de los proyectos asignados de manera semanal o mensual, si brinda la información solicitada consideran un rendimiento eficiente, aunque solo se miden datos cuantitativos, más no los datos como la calidad del trabajo. La falta de un instrumento que proporcione una guía de indicadores que les permita medir unidades reales y cuantificables del cumplimiento de las metas, nivel de aprendizaje, crecimiento y

desarrollo del empleado en realizar el trabajo de forma efectiva, por ello teniendo en cuenta que la supervisión brinda buena calidad en el servicio que ofrece la empresa, es necesario ofrecer a los jefes inmediatos una herramienta que les permita evaluar, dirigir, y sobre todo mantenerse informado sobre el trabajo desempeñado de aquellas personas que están bajo su responsabilidad.

**Gráfica No. 02**  
**Herramienta informal para medir el rendimiento de los colaboradores,**  
**entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala,**  
**abril 2015**



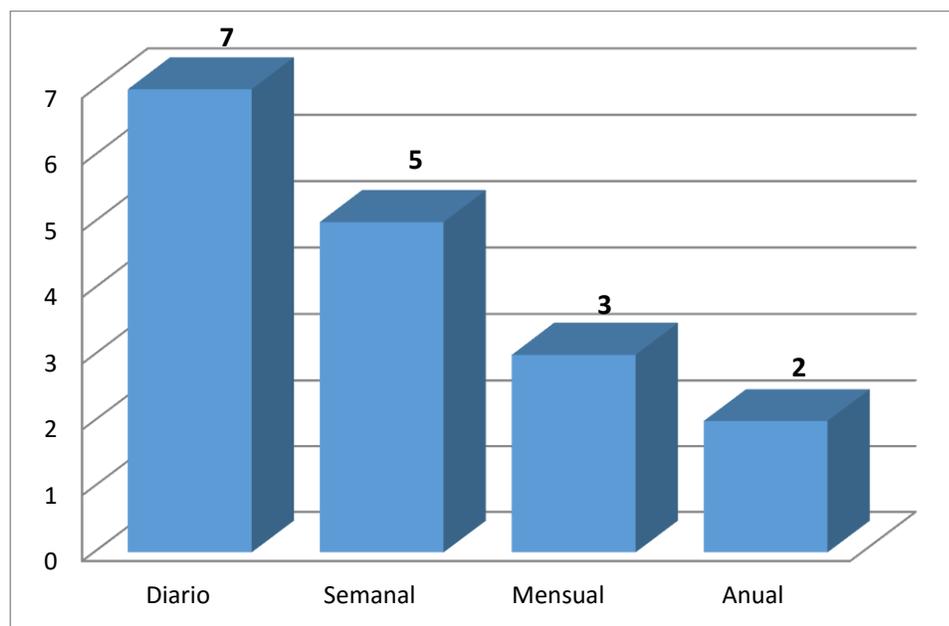
**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

Basándose en la encuesta realizada los jefes inmediatos afirmaron tener una herramienta que mide el rendimiento de los colaboradores, se debe a que algunos reportes de información son tomados como evaluación del desempeño, tales como reportes de orden de compra de suministros en tiempos establecidos, reportes de control de inventarios de armería, reportes de documentación oficial realizada y entregada a los departamentos involucrados, reportes de entrega a tiempo de nómina del mes respectivo. Sin embargo, estos no son utilizados de forma objetiva y sistemática, no se evalúa con datos reales y solamente se toma

la parte cuantitativa, pero en relación a la calidad del trabajo, por ello se presentan problemas con el personal en relación a la mala atención a los clientes, atrasos en los procesos.

Se desconoce el potencial del recurso humano para optimizar el logro de las metas. Sin embargo, otros jefes inmediatos describen la ausencia de un instrumento que defina estratégicamente los criterios, estándares y componentes de la evaluación del desempeño, y a la vez genere información para los jefes inmediatos en la toma de decisiones en la dirección del personal y a los empleados información sobre las expectativas de la empresa con relación al rendimiento laboral.

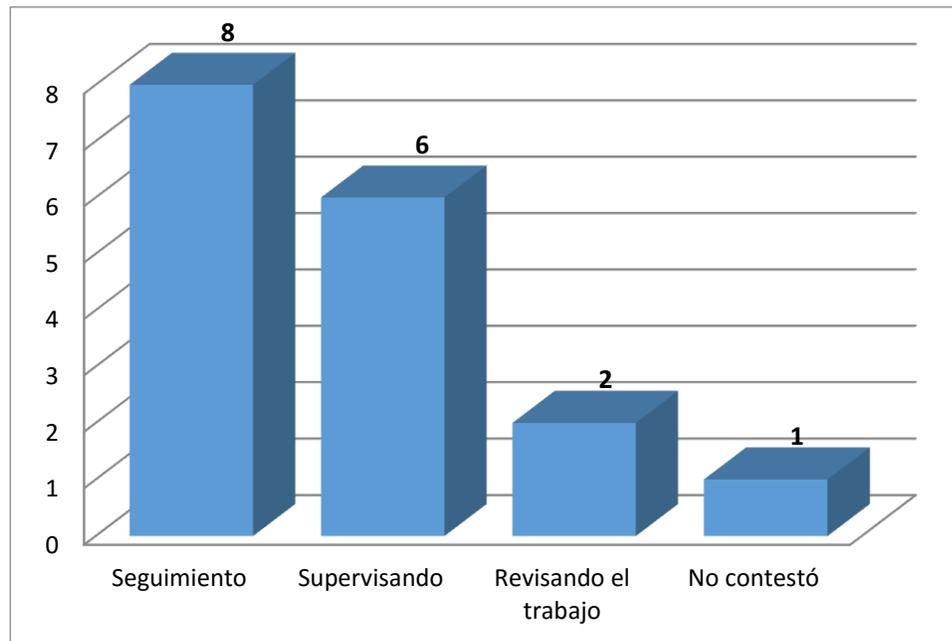
**Gráfica No. 03**  
**Frecuencia de retroalimentación de las funciones que realiza el colaborador, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**



**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

La retroalimentación es el proceso de ayuda a proporcionar información sobre las habilidades, conocimientos y valores del rendimiento laboral, para que ésta sea recibida de manera positiva debe hacerse en un ambiente de confianza y cordialidad. Basándose en la encuesta realizada se determinó que el jefe inmediato da a conocer de manera semanal los avances de las tareas sin embargo esta se traslada de manera subjetiva a través de opiniones o comentarios en la supervisión por parte del jefe inmediato. Al no contar el jefe con una herramienta que le permita llevar a cabo una retroalimentación efectiva, el colaborador no cuenta con seguridad en el resultado, los criterios cambian según las características y comportamientos de los supervisores, actualmente se traslada la información de forma descendente, es decir, el jefe comunica a los colaboradores las instrucciones, tareas o situaciones que necesitan atención, sin tomar en cuenta sugerencias del colaborador por ello es necesario un instrumento de retroalimentación que brinde indicadores y parámetros establecidos para destacar las áreas de oportunidad.

**Gráfica No. 04**  
**Procesos para determinar si el colaborador hace de manera eficiente el trabajo, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

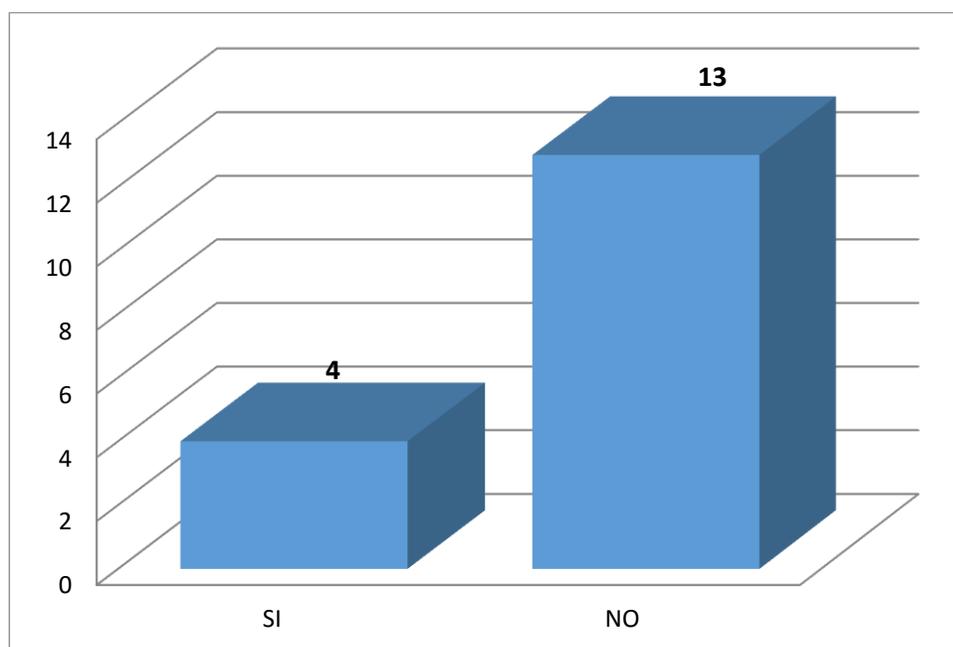


**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

La retroalimentación es un marco de seguimiento y evaluación para proporcionar orientación y evaluar el progreso de las funciones y así lograr los resultados establecidos. Basándose en la encuesta realizada el seguimiento y supervisión de las tareas asignadas, se aplica de manera subjetiva, a través de la observación del jefe hacia el colaborador, sin embargo, no impacta en oportunidades de mejora, así mismo también existe la ausencia de verificación del desempeño que proporcionen retroalimentación del rendimiento actual, no permite medir unidades reales y cuantificables del cumplimiento de las metas, crecimiento y desarrollo del empleado, no existe un diálogo que admita al colaborador interesarse por proponer, superar o solucionar las situaciones presentadas en las actividades asignadas. Por ello teniendo en cuenta que la supervisión proporciona buena calidad en el servicio que brinda la empresa, buenas actitudes en los empleados, es necesario ofrecer a los jefes inmediatos

una herramienta que les consienta evaluar, dirigir, brindar apoyo y sobre todo mantenerse informado sobre el trabajo desempeñado de aquellas personas que están bajo su responsabilidad.

**Gráfica No. 05**  
**Reuniones con el personal para retroalimentar acerca del desempeño laboral, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**



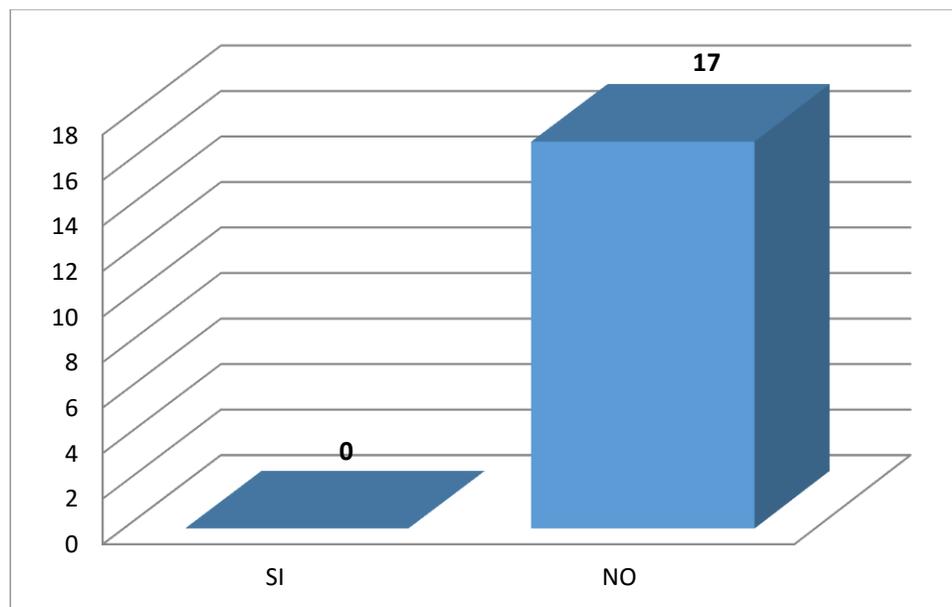
**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

La retroalimentación es un sistema de comunicación que consiste en informar a una persona o un grupo de ellas, sugerencias, avances y observaciones identificadas en algún proceso con el fin de mejorar y así eliminar fallas y errores.

Según la información recopilada los jefes inmediatos no ejecutan reuniones para retroalimentar al colaborador, la supervisión realizada por los jefes en su mayor parte queda inconclusa y las reuniones son desarrolladas únicamente con el enfoque hacia los objetivos organizacionales o del departamento. Además, las reuniones se efectúan en los lugares de trabajo, no se llevan a cabo en una

oficina distinta o en la sala de reuniones, estas se realizan de manera grupal con todos los integrantes del departamento, no queda documentando en forma escrita los temas tratados en las reuniones y en muy pocas ocasiones se les dan seguimiento posterior. Es por ello necesario un instrumento que le permita al colaborador conocer los resultados de la medición del rendimiento de su trabajo.

**Gráfica No. 06**  
**Capacitación por parte de la empresa para retroalimentar al colaborador,**  
**entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala,**  
**abril 2015**



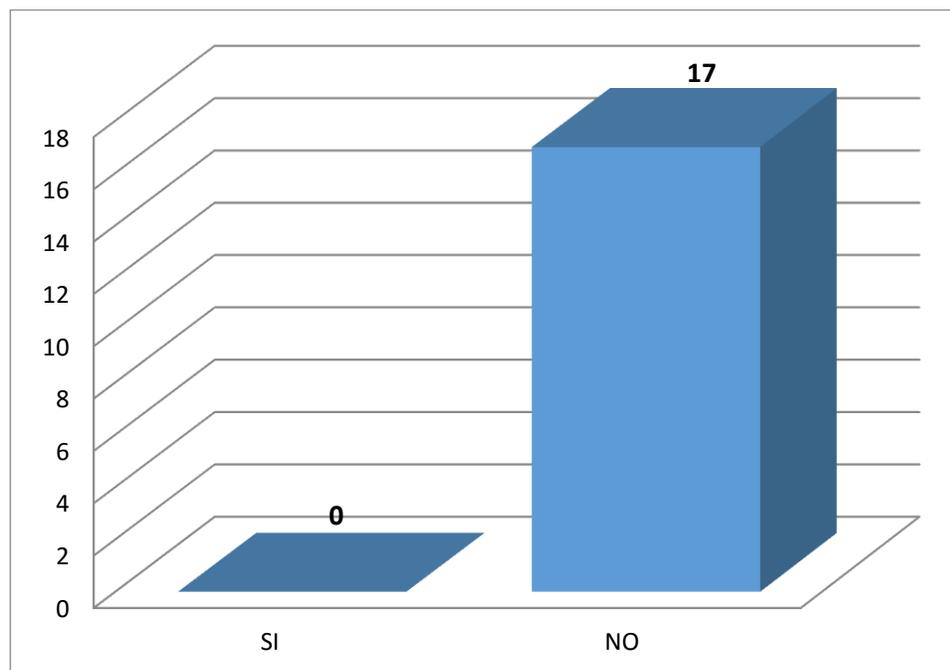
**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

La capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de una actividad, implica proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto en la ejecución de su trabajo.

El departamento de recursos humanos no ha considerado de suma importancia capacitar a los jefes de nivel medio, desconocen la realización de estos procesos los cuales son conocidos únicamente en forma teórica a través de los

conocimientos adquiridos en las distintas carreras universitarias del personal. Es por eso que es necesario un instrumento de retroalimentación para medir el rendimiento de los colaboradores y así mismo brindar los resultados a cada uno de los mismos para poder realizar acciones correctivas con relación al trabajo asignado.

**Gráfica No. 07**  
**Herramientas necesarias para retroalimentar a los colaboradores, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

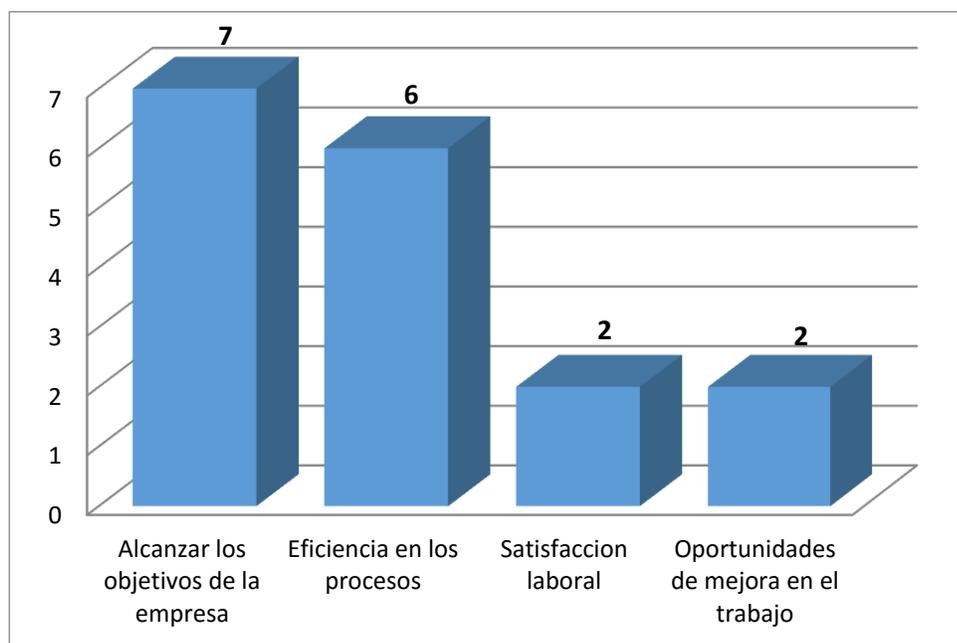


**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

Los jefes reciben capacitación con relación a otra área como resolución de conflictos, administración de tiempo, atención al cliente, sin embargo, temas como brindar seguimiento y rendimiento no son considerados de importancia. Adicional el departamento de recursos humanos encargado de seleccionar, contratar y medir el desempeño del colaborador, no facilita una herramienta que permita a los jefes conocer los indicadores que lo guíen en trasladar la

información a los subordinados, tomar decisiones y así mismo permitiría aumentar la oportunidad de compromiso.

**Gráfica No. 08**  
**Beneficios que aportaría la retroalimentación al colaborador, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

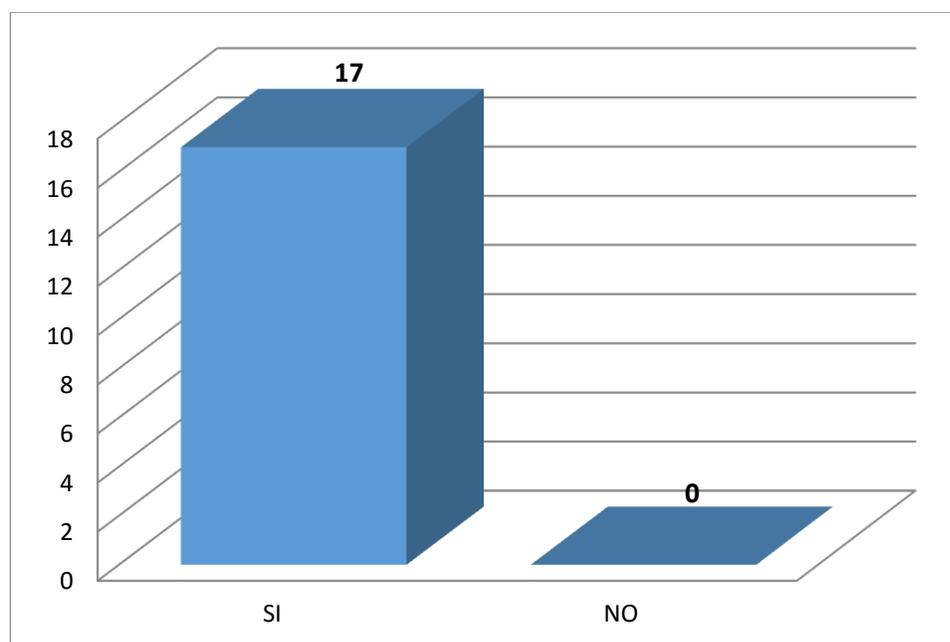


**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

La retroalimentación permite acceder a las formas más elevadas de desarrollo laboral y humano. Según la opinión de los jefes realimentar al empleado permitiría determinar oportunidades de mejora y trasladar información puntual e inmediata para aumentar las fortalezas y disminuir debilidades, y lograr que estos obtengan satisfacción laboral. Se brindarían los beneficios de conocer y desarrollar las cualidades, habilidades y destrezas de los colaboradores, señalar la posición del desempeño de los mismos como señalar la posición del desempeño respecto a las metas, especificar las oportunidades de mejora del empleado. Por ello es fundamental que los jefes inmediatos cuenten con un

sistema de retroalimentación estructurado con parámetros y estándares, que generen correcta información a los jefes para que les permita facilitar transmitir los resultados del desempeño al colaborador.

**Gráfica No. 09**  
**Importancia de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en la empresa, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**



**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

La importancia de contar con un sistema de evaluación del desempeño radica en que los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además, permite a las empresas identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación que apunten a temas específicos.

Por ese motivo todos los jefes inmediatos opinan que es importante crear un sistema de evaluación del desempeño, basado en la planeación estratégica de la empresa que permita conocer, medir e influir sobre los atributos,

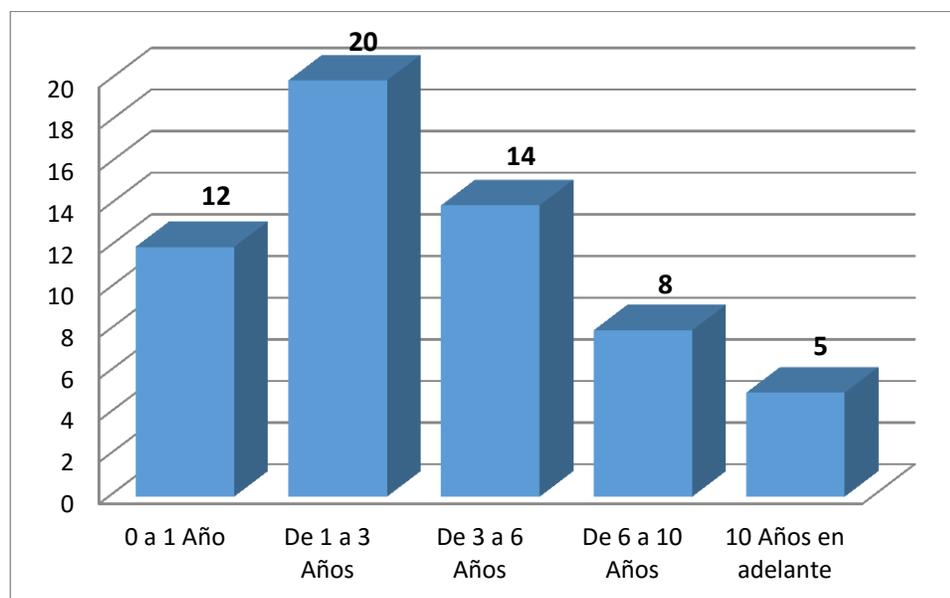
comportamientos y resultados del desempeño enfocados en la mejora continua, a través de proporcionar una descripción exacta de la manera en que el colaborador realiza y cumple con las responsabilidades y proporcionar retroalimentación a los empleados para transmitirles que tan bien están realizando las funciones en relación con las metas establecidas.

### 2.6.2 Encuesta dirigida a los colaboradores:

Este instrumento fue dirigido al personal que conforma el área administrativa, en el nivel operativo, las preguntas fueron elegidas con sumo cuidado por la importancia del estudio.

Por ello se pudo obtener información de gran relevancia al desempeño de los colaboradores, la cual se detalla a continuación:

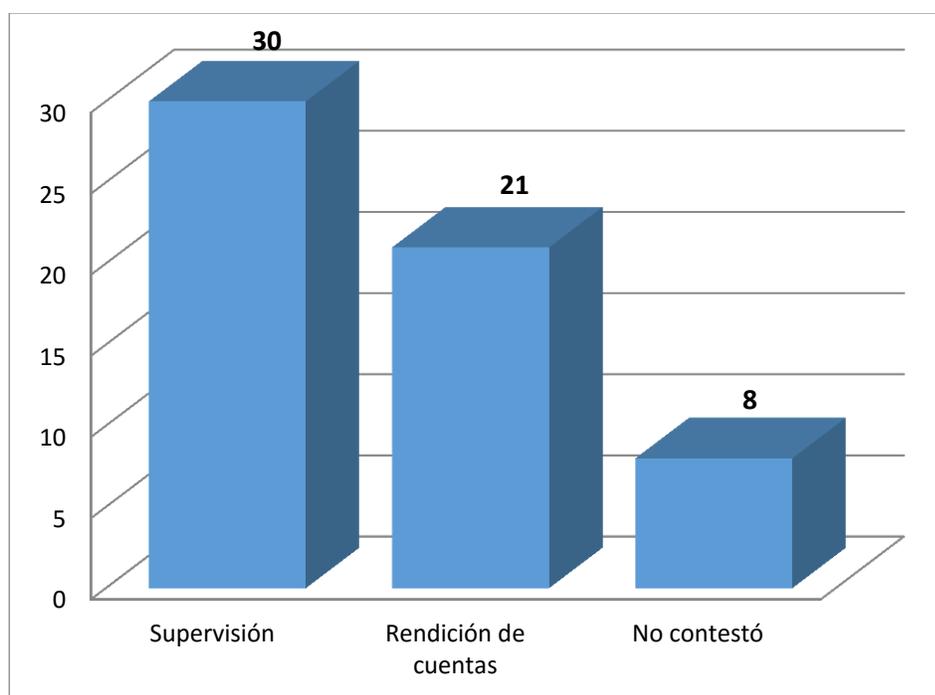
**Gráfica No. 10**  
**Rango de tiempo que los colaboradores llevan de laborar en la empresa, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**



Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.

Según la información obtenida de la empresa objeto de estudio se determinó que el personal con menor tiempo de laborar en la empresa son las personas que aún se están incorporando y conociendo parte de sus responsabilidades. Sin embargo, el personal con más tiempo de laboral conocen su trabajo y las actividades que tienen a su cargo.

**Gráfica No. 11**  
**Procesos que utiliza el jefe inmediato para medir el trabajo a su cargo, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

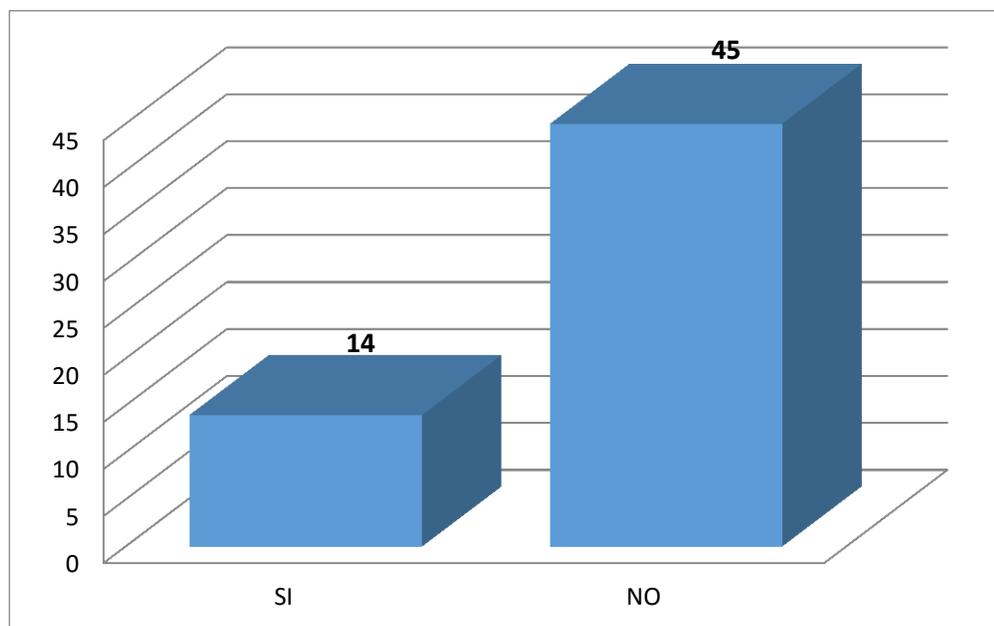


**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

Según la información obtenida en la encuesta realizada, los jefes inmediatos miden el rendimiento del personal a su cargo a través de la supervisión o a través de rendición de cuentas. Así mismo indicaron que miden su trabajo a través de reportes mensuales de ventas o por la duración de tiempo para realizar determinadas funciones, pero no miden el rendimiento en las funciones que

realizan. Sin embargo no se cuenta con claridad en relación a los procesos de medición del desempeño en cuanto a calidad y eficiencia, no indicando si se está realizando un trabajo correcto o lo contrario, también no miden el rendimiento en las funciones que realizan, por ello es necesario la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño que permita conocer los objetivos que deben alcanzar en el desempeño laboral.

**Gráfica No. 12**  
**Información sobre el trabajo realizado durante el tiempo de laborar en la empresa, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**



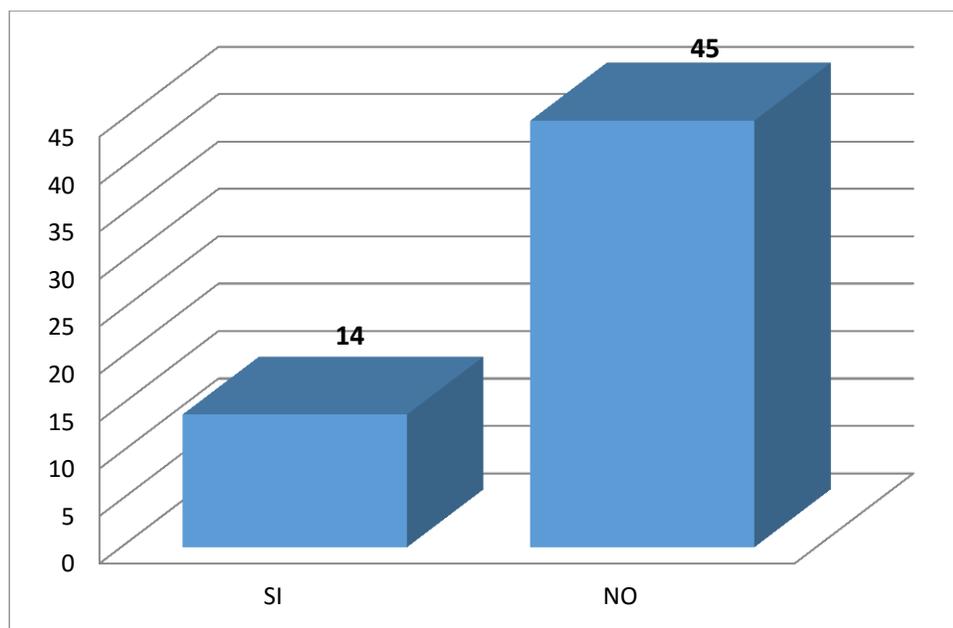
**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

Teniendo en cuenta los datos obtenidos, la falta de retroalimentación a los colaboradores produce en ellos incertidumbre sobre si realizan correcta o incorrectamente el trabajo asignado lo que provoca que el recurso humano no avance en el desarrollo de habilidades, conocimiento y destrezas.

También manifestaron ciertos colaboradores recibir información, pero esta es trasladada de manera oral, a través de llamadas o de forma escrita cuando se

realiza la supervisión de manera subjetiva, la cual puede ser influenciada por diferentes factores de conducta y comportamiento que presente el evaluado o supervisor. Por ello es necesario permitirle al empleado acceder a una herramienta de retroalimentación formal, para medir el rendimiento e informar los resultados obtenidos de forma simultánea, consintiendo la correcta administración del recurso humano.

**Gráfica No. 13**  
**Sugerencias para mejorar el trabajo a cargo, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

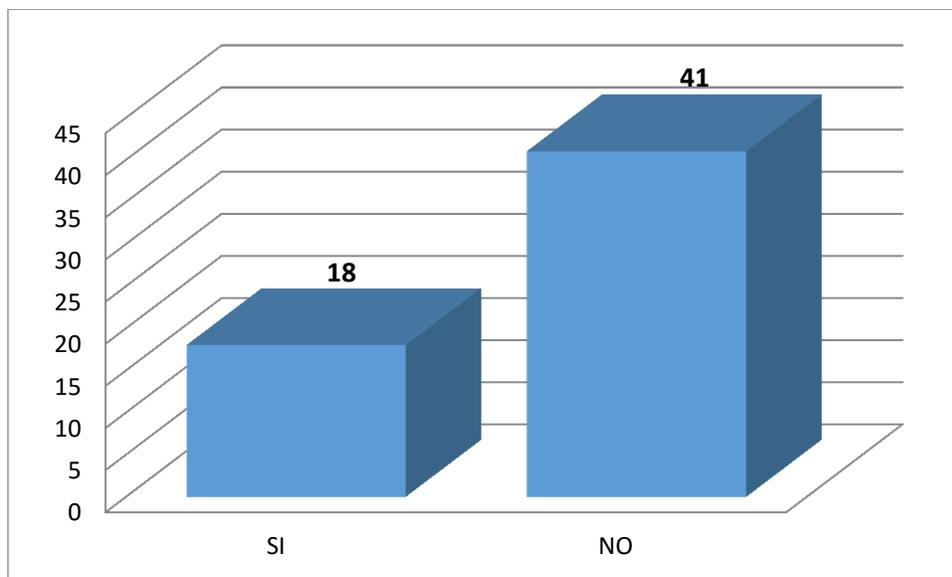


**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

Se determinó que ciertos jefes inmediatos brindan sugerencias a los colaboradores de forma escrita o verbal, esta información es generada por reportes de ventas o tiempo utilizados en los procesos generales, también son complementados con sugerencias o comentarios del supervisor hacia los mismos en el desempeño observado y la información es trasladada por llamadas de atención. En la mayoría de las ocasiones, si debe de realizarse un reconocimiento, no proviene directamente del jefe inmediato sino de los

colaboradores involucrados en el proceso. Sin embargo, en su mayoría indicaron no obtener alguna sugerencia por parte del jefe inmediato, provocando incertidumbre y desconocimiento al saber si el trabajo realizado esta correctamente o lo contrario.

**Gráfica No. 14**  
**Retroalimentación de los resultados del trabajo a su cargo, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

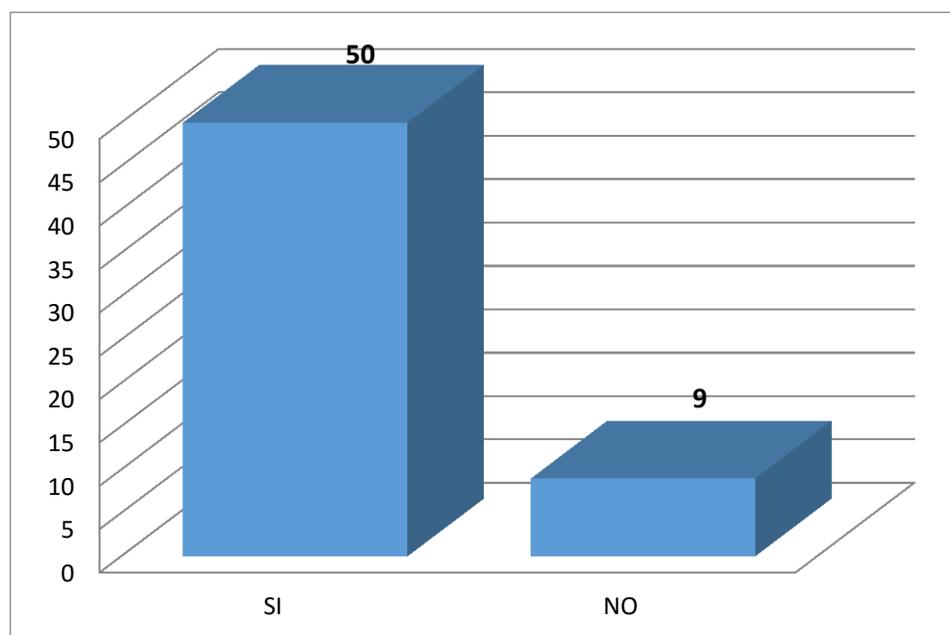


**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

Según la información recopilada, el nivel operativo indica que reciben resultados de su trabajo por parte de su jefe inmediato siendo éste de la siguiente forma: verbalmente por lo que se ha hecho bien y lo que se ha hecho mal, lo cumplido y lo pendiente. Cuando se organizan reuniones se recuerdan los errores cometidos y se conversa sobre ellos para encontrar soluciones, lo que provoca en los colaboradores incertidumbre al saber si el trabajo realizado está correcto o lo contrario. Se determinó que no existe orientación hacia el colaborador para aplicar todas las capacidades, experiencias y habilidades que posee en el logro de los objetivos. De acuerdo con la información proporcionada se puede discernir

que se informan resultados referentes a los procesos y actividades del puesto o los avances de las metas del departamento pero no específicamente al desempeño laboral de cada colaborador. Sin embargo los comentarios u opiniones del jefe inmediato no guían al colaborador en relación a las funciones asignadas.

**Gráfica No. 15**  
**Importancia de medir el trabajo a cargo, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**



**Fuente: Elaboración propia, investigación de campo, abril 2015.**

Se determinó que en su mayoría el personal operativo opina de forma afirmativamente a la importancia de evaluar el trabajo laboral esta podría indicar una mejora continua, fijación de metas personales y la competencia sana para sobresalir, como así mismo alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa. El personal operativo considera importante la evaluación del desempeño laboral, de esta manera, se podrá identificar errores que otras áreas cometen y que afectan el rendimiento como departamento.

## **2.7 Discusión de los resultados:**

Dentro de la investigación realizada en la empresa, en relación con la medición del rendimiento de los colaboradores que integran la misma, se pudo comprobar la falta de un instrumento que permita a los jefes inmediatos y colaboradores medir el rendimiento en las funciones que realizan, así como también brindar información al departamento de recursos humanos de las necesidades existentes de los colaboradores, para formular estrategias de carrera y detectar necesidades de capacitación.

Actualmente la empresa realiza la medición del rendimiento de los colaboradores en forma empírica y escasamente estructurada, cada jefe inmediato posee su propia percepción del desempeño.

Esta manera de medir el rendimiento de los colaboradores no evalúa con datos reales si no, que solamente se toma la parte cuantitativa, es por ello que se presentan problemas con el personal en relación a la mala atención a los clientes.

Los mandos medios y operativos desconocen la realización de estos procesos los cuales son conocidos únicamente en forma teórica a través de los conocimientos adquiridos en las distintas carreras universitarias del personal. Sin embargo, en su mayoría el personal coincide en que es importante contar con esta herramienta en la empresa.

La demostrada falta de experiencia y conocimiento de los mandos medios sobre el desempeño de su personal, afecta de manera importante en los procesos de los diversos departamentos, el personal administrativo comete los mismos errores, generando gastos por la corrección y la repetición de los procesos ya realizados.

El personal indicó que los jefes inmediatos realizan reuniones únicamente con el enfoque hacia los objetivos organizacionales o del departamento, nunca para brindar retroalimentación sobre el desarrollo del trabajo. Así mismo indicaron que

estas reuniones se realizan en los lugares de trabajo, no se realizan en una oficina distinta o en sala de reuniones, estas se llevan a cabo de manera grupal con todos los integrantes del departamento.

Teniendo en cuenta esta información, se presenta la siguiente propuesta de un sistema de evaluación del desempeño del personal de la empresa objeto de estudio, la cual desarrollará el método, las técnicas y estrategias para generar un rendimiento laboral óptimo, asimismo permitirá crear una cultura de evaluación del desempeño para la empresa, actualmente no se cuenta con algún instrumento que permita medir el rendimiento laboral y posteriormente utilizar un método más completo para evaluar el recurso humano, y así permitir al jefe inmediato y colaborador una retroalimentación formal para poder realizar reacciones correctivas, por ello se presenta la siguiente propuesta.

**CAPÍTULO No. III**  
**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA**  
**EL PERSONAL ADMINISTRATIVO, EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD**  
**PRIVADA UBICADA EN LA ZONA 1 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**3.1 Presentación**

El recurso humano es el activo más importante de la empresa, la herramienta más valiosa con que cuentan las empresas que quieren alcanzar sus objetivos organizacionales y teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es decir, es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

La evaluación del desempeño también es el proceso donde se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y en ocasiones se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar, de manera eficiente, los esfuerzos de la organización.

El propósito del sistema de evaluación del desempeño es brindar un instrumento que permita medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador, así mismo proporcionar una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado lleva a cabo su trabajo en el puesto, por ello se propone la implementación de un sistema de evaluación del desempeño por método de escalas gráficas con utilización de puntos.

**3.2 Objetivo general**

Desarrollar e implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto, desarrollar procesos y políticas que contribuyan a mejorar el rendimiento de los colaboradores de la empresa objeto de estudio.

### **3.2.1 Objetivos específicos**

- Evaluar el alcance del sistema propuesto de la evaluación del desempeño, en los colaboradores de la empresa.
- Dar a conocer e informar a los colaboradores los beneficios de participar en un sistema de evaluación del desempeño.
- Conocer el comportamiento y rendimiento de los empleados, a través del sistema de evaluación propuesto.

### **3.3 Metas del sistema de evaluación del desempeño**

- Implementar un sistema de evaluación del desempeño efectivo para el personal administrativo de la empresa.
- Obtener información objetiva y verídica del rendimiento de los colaboradores de la empresa objeto de estudio.
- Proporcionar información al departamento de recursos humanos para detectar para capacitar a los colaboradores.
- Dar retroalimentación a los colaboradores evaluados para que puedan realizar acciones correctivas en su trabajo.

### **3.4 Estrategias del sistema de evaluación del desempeño**

- Realizar invitaciones por escrito de manera formal, invitando a participar en las actividades a desarrollarse con el objeto de capacitar y preparar al personal para un mejor desempeño en el área de trabajo.
- Desarrollar actividades que permitan al personal administrativo relacionarse con empleados de otros departamentos para mantener una convivencia armoniosa.
- Ubicar lugares adecuados y cómodos dentro de la institución para desarrollar las actividades del sistema de evaluación del desempeño.

- Brindar los recursos tecnológicos y materiales de oficina para desarrollar e implementar el sistema de evaluación del desempeño.

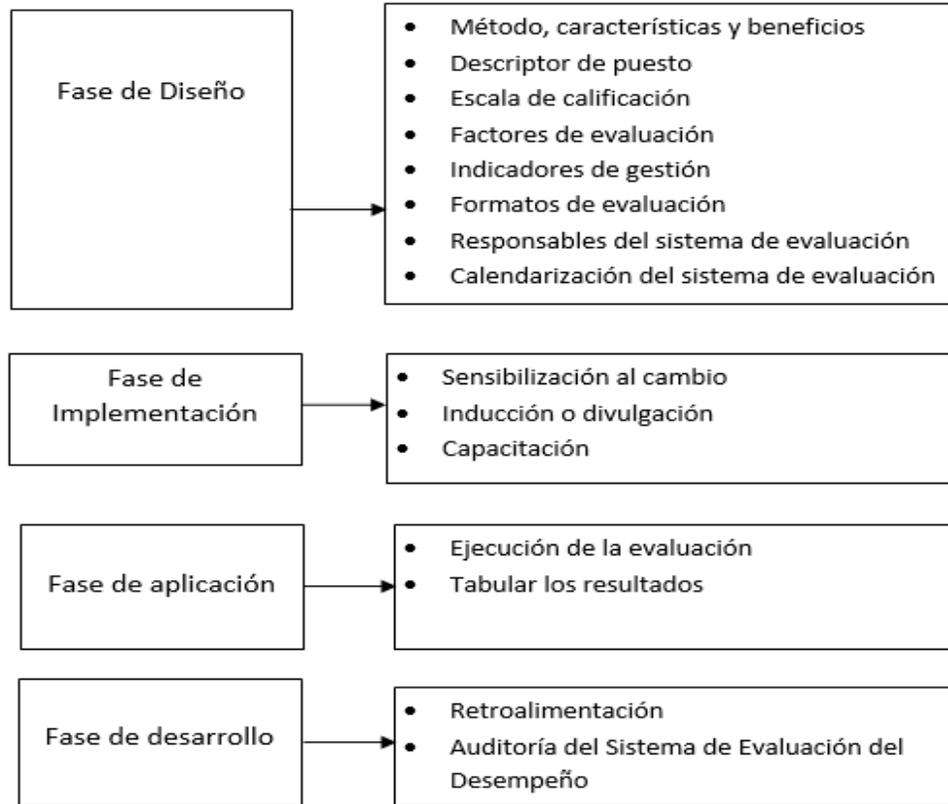
### **3.5 Políticas sobre el sistema de evaluación del desempeño**

Los resultados del sistema de evaluación del desempeño deberán utilizarse para:

- Cuando el resultado de la evaluación del desempeño sea inferior a lo requerido por la empresa (0-50 puntos) el colaborador deberá realizar conjuntamente con el jefe inmediato un plan de mejora sobre los resultados obtenidos.
- Si el resultado del colaborador es inferior (0-50 puntos), se le capacitará y se le brindará seguimiento para elevar el rendimiento laboral.
- Al momento de realizar la evaluación del desempeño anual, si el colaborador obtiene resultados inferiores nuevamente, se tomarán medidas disciplinarias.
- Los colaboradores que obtengan resultados favorables para la empresa (70-89 puntos), se les capacitará de acuerdo a las necesidades existentes con el objetivo de incrementar el capital intelectual de los colaboradores.
- Cuando el resultado obtenido de la evaluación supera lo requerido por la empresa (90-100 puntos), se les brindará un diploma de reconocimiento y un bono de Q. 300.00 para incentivarlos a mantener el rendimiento actual.

### Esquema No. 06

#### Fases para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015



Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

### 3.6 Propuesta del sistema de evaluación del desempeño para el personal administrativo de una empresa de seguridad privada, ubicada en la zona 1 de la ciudad de Guatemala.

Para la implementación de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño, se crearon cuatro fases: diseño, implementación, aplicación y desarrollo.

### **3.6.1 Fase de diseño**

En esta fase se realizará la planeación, a través de establecer métodos, políticas, parámetros y procesos para evaluar al personal, así como brindar a los jefes inmediatos la oportunidad de involucrarse en dicho proceso, por ello se detallan los procesos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

#### **3.6.1.1 Método del sistema de evaluación del desempeño seleccionado**

Dentro de la propuesta se utilizará el método de evaluación del desempeño de escalas gráficas con atribución de puntos, agregando indicadores de gestión lo cual brindará una visión integrada y resumida de la evaluación, este será aplicado en el área administrativa de la empresa objeto de estudio.

##### **a) Características del sistema de evaluación del desempeño seleccionado**

El sistema de evaluación del desempeño contará con factores e indicadores de gestión previamente definidos y graduados, estos se definirán con una descripción simple y objetiva para que se pueda calificar con mayor facilidad el rendimiento de los colaboradores, así mismo se podrá evitar la subjetividad y el prejuizgamiento del evaluador.

##### **b) Beneficios del método del sistema de evaluación del desempeño**

Los beneficios que aportaría el método de escala gráficas con atribución de puntos son los siguientes:

1. Brindar a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y aplicación simple.
2. Ofrece una visión de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas.
3. Simplifica el trabajo al evaluador, este exige poco trabajo en el registro de la evaluación.

### 3.6.1.2 Descripción de puestos

La descripción de puestos que utiliza la empresa después de ser analizada en el capítulo anterior, se recomienda a la empresa objeto de estudio seguir utilizando el formato, únicamente realizando unas modificaciones para lo que se sugiere el formato siguiente:

1. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
<b>PUESTO FUNCIONAL</b>	Asistente de Dirección	<b>PUESTO NOMINAL</b>	Asistente Profesional II
<b>DEPARTAMENTO</b>	Recursos Humanos	<b>DEPARTAMENTO / SECCIÓN / UNIDAD</b>	Dirección de Recursos Humanos
<b>PUESTO FUNCIONAL DEL JEFE INMEDIATO</b>	Gerente de Recursos Humanos	<b>PUESTOS FUNCIONALES QUE LE REPORTAN</b>	N/A

2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>2.A</b>	<b>PROPÓSITO DEL PUESTO</b>
Asistir a profesionales en lo relacionado con la organización y funcionamiento del departamento y en el seguimiento de la documentación que ingrese.	
<b>2.B</b>	<b>FUNCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO</b> (agregar más líneas si es necesario)
<b>ID</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	Apoya en las distintas actividades de la dirección.
2	Apoyar en la programación de materiales para la ejecución de las actividades y programas del departamento.
3	Proporcionar el seguimiento de reuniones del gerente.
4	Llevar el control de ingreso y egreso de toda la documentación.
5	Realizar los descargos de correspondencia en el sistema.
6	Brindar información al cliente interno y compañeros de trabajo de forma telefónica, personal y vía electrónica
7	Control de la agenda del gerente.
8	Emite correspondencia oficial para las diferentes unidades administrativas
9	Revisar documentos diversos en los cuales se requieran la firma del gerente.
10	Proporcionar apoyo logístico en la realización de cursos o reuniones.

<b>2.C INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Apoya en las distintas actividades de la dirección.	Actividades realizadas eficientemente	Número de actividades en las que se brinda apoyo	100% de participación de actividades de la unidad	Jefes inmediato, compañeros de trabajo
Emite correspondencia oficial para las diferentes unidades administrativas	Correspondencia emitida	Número de documentos oficiales entregados en tiempo establecido	100% cumplimiento a tiempo	Jefe inmediato, unidades administrativas
Brindar información al cliente interno y compañeros de trabajo de forma telefónica, personal y vía electrónica	Clientes satisfechos con el servicio	No. de personas satisfechas con el servicio brindado	100% en atención al cliente	Clientes, compañeros de trabajo
Realización de requerimientos de compras	Requerimientos según la necesidad de la dirección	Número de requerimientos realizados en tiempos establecidos	100% cumplimiento a tiempo	Jefe inmediato, unidad administrativa de compras

<b>2.D RELACIONES DE TRABAJO</b>	
<b>INTERNAS</b>	Gerentes/Coordinadores de departamentos
<b>EXTERNAS</b>	Personal de oficinas de apoyo/colaboradores honorarios/proveedores.

<b>3. PERFIL DEL PUESTO</b>					
<b>3.A</b>	<b>EDUCACIÓN</b>				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>NIVEL</b></th> <th><b>ESPECIALIDAD</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estudiante universitario</td> <td>Administración</td> </tr> </tbody> </table>	<b>NIVEL</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>	Estudiante universitario	Administración
<b>NIVEL</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>				
Estudiante universitario	Administración				
<b>3.B</b>	<b>EXPERIENCIA NECESARIA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO</b>				
<b>EXPERIENCIA ESPECÍFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar agenda de actividades.</li> <li>Participar en la organización de eventos, talleres y cursos.</li> <li>Operar teléfono multilínea.</li> <li>Realizar inventarios, control de materiales, suministros y papelería.</li> <li>Elaborar reportes estadísticos.</li> <li>Realizar actividades de archivo y control de expedientes.</li> <li>Recepción, control y entrega de correspondencia.</li> </ul>				

**3. PERFIL DEL PUESTO**

	Cotizar y comprar materiales, suministros y papelería.
<b>3.C</b>	<b>PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN REQUERIDOS PARA EL PUESTO</b>
<b>PROGRAMAS DE OFFICE</b>	MS Office, Word, Excel, Power Point, Outlook e Internet (nivel básico)
<b>IDIOMAS</b>	Español

**3.D COMPETENCIAS ASOCIADAS A LAS FUNCIONES**

Competencias Básicas		Competencias genéricas	
1	Adaptación al ambiente	1	Planificación de actividades
2	Dominio de lectura	2	Calidad en el trabajo
3	Dominio de escritura	3	Administración de actividades
4	Comunicación oral	4	Administración de la información
5	Aplicación de la matemática	5	Trabajo en equipo
6	Localización de la información	6	Uso de la tecnología

**3.E CONOCIMIENTOS** (requeridos como herramienta de trabajo para el puesto)

5.	Redacción de documentos oficiales
6.	Manejo de documentación
7.	Archivos
8.	Trámites bancarios

**3.F HABILIDADES** (requeridas como herramienta de trabajo para el puesto)

3	Excelentes relaciones interpersonales
4	Planificación
5	Comunicación efectiva

**4. OTROS****4.A DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR**

El puesto requiere viajar	SI		NO	<b>X</b>	INTERIOR		EXTERIOR	
---------------------------	----	--	----	----------	----------	--	----------	--

### 3.6.1.3 Escala de calificación del método del sistema de evaluación del desempeño

Las escalas fueron divididas en 6 grados de calificación con punteos asignados para cada uno, estos parámetros tienen rangos establecidos y el evaluador deberá ponderar al colaborador en cada factor según el desempeño realizado.

**Cuadro No. 01**

**Escala de calificación del sistema de evaluación del desempeño, factores de conducta, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

No.	Puntos por Sección	Puntuación por respuesta
1	10	5
		5
2	10	5
		5
3	10	5
		5
4	10	5
		5
5	10	5
		5
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

En cuanto a los indicadores de gestión, el soporte de evaluación tendrá una ponderación de 10 puntos cada indicador.

### Cuadro No. 02

**Escala de calificación del sistema de evaluación del desempeño, indicadores de gestión, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

<b>Soporte de evaluación</b>	<b>puntos</b>
Grado de participación de actividades de la unidad	<b>10</b>
Grado de cumplimiento a tiempo	<b>10</b>
Eficiente atención al cliente	<b>10</b>
Grado de cumplimiento con los tiempos establecidos	<b>10</b>
Porcentaje alto en boleta de satisfacción del cliente	<b>10</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

#### **a) Rango de calificación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño**

Las escalas de calificación fueron determinadas en 4 grados con rangos establecidos por la empresa, en donde el departamento de recursos humanos podrá determinar la calificación del resultado de la evaluación del desempeño en cada boleta.

**Esquema No. 07**  
**Rango de calificación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

No.	Calificación	Rango de calificación	Descripción
1	Necesita Mejorar	0-50	No se alcanza a cubrir los requisitos de los factores establecidos, se obtienen resultados por debajo de lo esperado.
2	Regular	51-69	Se alcanza ocasionalmente a cubrir los requisitos de los factores establecidos, resultados por debajo de lo normal.
3	Bueno	70-89	Se logran los requisitos de los factores establecidos y resultados adecuados en el puesto.
4	Excelente	90-100	Se supera ampliamente los requisitos de los factores establecidos, resultados altos en el puesto de trabajo.

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

#### **3.6.1.4 Factores de evaluación del desempeño**

Tomando en cuenta que se desea optimizar el desempeño de los colaboradores, se describen los factores de evaluación, permitiendo a los evaluadores tener claridad de los aspectos a calificar, por lo que se describen a continuación:

**Esquema No. 08**  
**Factores de conducta de evaluación del desempeño, mandos superiores, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

<b>Factores específicos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aspectos a evaluar</b>
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la organización.	Brinda colaboración a los compañeros, jefes y supervisores, cuando ellos se lo solicitan.
		Mantiene buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, jefes y supervisores basándose en el respeto mutuo.
Responsabilidad	Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.	Cumple con las tareas que su trabajo requiere.
		Asume comportamientos y hábitos de trabajos responsables y eficaces que evitan o disminuyen razonablemente los posibles riesgos de errores.
Planificación de actividades	Capacidad para establecer estrategias de trabajo, proyectarlas a través programas a corto y largo plazo.	Realiza planificaciones mensuales.
		Crea estrategias para lograr la planificación.
		Da a conocer a los colaboradores la planificación.
Toma de decisiones	Resolver alternativas con rapidez, escogiendo la respuesta adecuada en situaciones imprevistas.	Identifica los criterios de decisión.
		Desarrolla alternativas.
		Selecciona la mejor alternativa.
Liderazgo	Capacidad para delegar responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo con las necesidades del trabajo.	Influye en los colaboradores
		Capacidad para comunicarse.
		Se adapta a situaciones nuevas y desconocidas.
		Dirige, instruye y apoya al personal a su cargo.
Logro de metas	Cumplimiento de los objetivos y metas con respecto a plazos y condiciones requeridas.	Establece un tiempo de cumplimiento de las metas.
		Mide el grado de cumplimiento de las metas.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

**Esquema No. 09**  
**Factores de conducta de evaluación del desempeño, mandos medios,**  
**entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala,**  
**abril 2015**

Factores específicos	Descripción	Aspectos a evaluar
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la organización.	Brinda colaboración a los compañeros, jefes y supervisores, cuando ellos se lo solicitan.
		Mantiene buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, jefes y supervisores basándose en el respeto mutuo.
Responsabilidad	Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.	Cumple con las tareas que su trabajo requiere.
		Asume comportamientos y hábitos de trabajos responsables y eficaces que evitan o disminuyen razonablemente los posibles riesgos de errores.
Resolución de problemas	Capacidad para analizar situaciones problemáticas.	Resuelve de forma pacífica situaciones problemáticas que puedan darse en su entorno laboral.
		Mantiene relaciones interpersonales sanas con la comunidad educativa con la que interactúa.
Liderazgo	Nivel de conducción, orientación e influencia en el personal para alcanzar los objetivos.	Alienta a los colaboradores a desarrollar tareas.
		Dirige, instruye y apoya al personal a su cargo.
Capacidad para medir resultados	Habilidad para evaluar los resultados obtenidos o por obtener y encauzar los resultados hacia los objetivos deseados.	Brinda seguimiento a tareas asignadas.
		Mide los resultados obtenidos.
Toma de decisión	Forma de resolver los problemas cotidianos, escogiendo la alternativa correcta.	Evalúa las alternativas.
		Selecciona la mejor alternativa.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

**Esquema No. 10**  
**Factores de conducta de evaluación del desempeño, mandos operativos**  
**administrativos, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad**  
**de Guatemala, abril 2015**

Factores específicos	Descripción	Aspectos a evaluar
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la organización.	Brinda colaboración a los compañeros, jefes y supervisores, cuando ellos se lo solicitan.
		Mantiene buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.
Servicio al Cliente	Transmite información del progreso del trabajo y de los problemas que puedan plantearse.	Atiende requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos que le brinda su autoridad.
		Atiende con respeto, educación y amabilidad a los clientes, apegándose a las normas, políticas, procedimientos.
Productividad en el trabajo	Número de tareas que ejecuta, considere rapidez y la forma en que ejecuta dichas labores, optimizando insumos.	Optimiza los insumos que le son entregados para realizar su trabajo, con la calidad requerida.
		Planifica su trabajo para aprovechar mejor el tiempo.
Responsabilidad	Aptitud para completar tareas y deberes asignados de acuerdo a las metas y plazos acordados.	Cumple con las tareas que su trabajo requiere.
		Asume comportamientos y hábitos de trabajos responsables y eficaces que evitan o disminuyen razonablemente los posibles riesgos de errores.
Logro de metas	Grado de cumplimiento de objetivos con respecto a las metas esperadas.	Cumplimiento de metas establecidas, tiempos o procesos.
		Cumple con las tareas asignadas.
Identificación con la empresa	Grado de compromiso con el logro de los objetivos de la organización.	Compromiso para contribuir a alcanzar la visión y misión de la empresa.
		Compromiso para el logro de los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

### 3.6.1.5 Indicadores de gestión

En la segunda hoja de la evaluación se calificarán indicadores de gestión previamente definidos a través del descriptor de puestos. Se deberá colocar por orden de prioridad los indicadores de gestión, en el soporte de evaluación se colocará el grado de alcance de estos, al ingresar los datos de obtendrá un valor que será el puntaje total de acuerdo a las prioridades establecidas. La evaluación la realizara únicamente por los jefes inmediatos debido a que ellos conocen el alcance de los indicadores.

**Cuadro No. 03**  
**Indicadores de gestión a evaluar, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

Indicadores de gestión		P	Soporte de evaluación	puntos
1	Apoya en las distintas actividades de la dirección.	1	Grado de participación de actividades de la unidad.	15
2	Emite correspondencia oficial para las diferentes unidades administrativas.	3	Grado de cumplimiento a tiempo.	20
3	Brindar información al cliente interno y compañeros de trabajo de forma telefónica, personal y vía electrónica.	2	Eficiente atención al cliente.	18
4	Realización de requerimientos de compras.	5	Grado de cumplimiento con los tiempos establecidos.	15
5	Efectividad en la atención al cliente.	4	Porcentaje alto en boleta de satisfacción del cliente.	16

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

### **3.6.1.6 Formato de evaluación del desempeño**

El método que se utilizará será el formato de evaluación del desempeño escalas gráficas con atribución de puntos, integrada por una lista seleccionada de factores del desempeño e indicadores de gestión, lo cual permitirá al evaluador seleccionar el calificativo que aplique al desempeño del colaborador. (Ver formato No. 01)

#### **a) Guía de recomendación, para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño**

Tomando en cuenta la importancia del proceso y lo valioso de informar sobre el rendimiento a los colaboradores, se proporcionará una lista de aspectos que permita implementar el proceso de evaluación del desempeño, evitando errores o distorsiones en las diferentes etapas del proceso. (Ver formato No. 02)

### **3.6.1.7 Asignación del personal responsable del sistema de evaluación del desempeño**

El departamento de recursos humanos será el encargado de realizar el proceso de evaluación del desempeño, cada supervisor será el encargado de calificar a cada colaborador, marcando la calificación que mejor describe el desempeño del colaborador en cada factor determinado, al finalizar el departamento de recursos humanos será el encargado de sumar los valores y realizar el respectivo análisis del desempeño efectuado por el empleado en relación a las funciones del puesto, y así mismo poder generar propuestas estratégicas en base a las necesidades existentes del personal y así permitir optimizar los resultados del desempeño.

**Formato No. 01**  
**Formato de evaluación del desempeño propuesto, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

Dirección de Recursos Humanos Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUAL</b>		LOGOTIPO DE LA EMPRESA	
1. Nombre del colaborador: _____ Fecha: _____ Puesto que ocupa: _____ Departamento: _____			
2. <b>Instrucciones:</b> a continuación se presentan factores a evaluar, cada factor tiene una ponderación de 5 puntos cada uno, deberá ingresar valores que al final le sumarán un valor total de 50 puntos los cuales deberán ser ingresados de acuerdo a la necesidad y priorización del puesto.			
3. FACTORES DE VALORIZACIÓN DE COMPORTAMIENTOS		Puntos	
1	TRABAJO EN EQUIPO	Brinda colaboración a los compañeros, jefes y supervisores, cuando ellos se lo solicitan.	5
		Mantiene buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, jefes y supervisores basándose en el respeto mutuo.	5
2	SERVICIO AL CLIENTE	Atiende requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos que le brinda su autoridad.	5
		Atiende con respeto, educación y amabilidad a los clientes, apegándose a las normas, políticas, procedimientos.	5
3	PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO	Optimiza los insumos que le son entregados para realizar su trabajo, con la calidad requerida.	5
		Planifica su trabajo para aprovechar mejor el tiempo.	5
4	RESPONSABILIDAD	Cumple con las tareas que su trabajo requiere.	5
		Asume comportamientos y hábitos de trabajo, responsables y eficaces que evitan o disminuyen razonablemente los posibles riesgos de errores.	5
5	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	Compromiso para contribuir a alcanzar la visión y misión de la empresa.	5
		Compromiso para el logro de los objetivos organizacionales.	5
		<b>4. Suma</b>	50

**5. Instrucciones:** a continuación encontrará una casilla con la letra (P) la cual significa la prioridad de los indicadores de gestión del puesto, la cual deberá colocar de mayor a menor. Además encontrará soporte de evaluación en la que deberá describir los documentos que son de soporte, para validar el alcance de los indicadores, como reportes, número de oficios, etc. Esta deberá sumar un total de 50 puntos.

6. INDICADORES DE GESTIÓN		P	7. SOPORTE DE EVALUACIÓN	Puntos
1	Apoya en las distintas actividades de la dirección.	1	Grado de participación de actividades de la unidad	10
2	Emite correspondencia oficial para las diferentes unidades administrativas	3	Grado de cumplimiento a tiempo	15
3	Brindar información al cliente interno y compañeros de trabajo de forma telefónica, personal y vía electrónica	2	Eficiente atención al cliente	8
4	Realización de requerimientos de compras	5	Grado de cumplimiento con los tiempos establecidos	9
5	Efectividad en la atención al cliente	4	Porcentaje alto en boleta de satisfacción del cliente	8
			<b>8. Suma</b>	50

**9. OBSERVACIONES**

**Nota:** en esta sección puede incluir comentarios adicionales que consideren oportuno indicar respecto al desempeño del colaborador

**10. DATOS DE LA AUTORIDAD SUPERIOR QUE SUPERVISA**

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_

Puesto funcional del Jefe que evalúa: \_\_\_\_\_

Firma del Jefe que evalúa: \_\_\_\_\_

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

**Formato No. 02**  
**Guía de recomendaciones para utilizar el formato de evaluación del**  
**desempeño, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de**  
**Guatemala, abril 2015**

**Guía de recomendaciones para utilizar el formato de evaluación del**  
**desempeño**

- 1. Datos personales:** se deberá de colocar los datos del colaborador a evaluar, tales como nombre, puesto, departamento y fecha de evaluación.
- 2. Leer instrucciones:** para proseguir a evaluar se deberá de leer y comprender las instrucciones, se deberá de entender las escalas de calificación.
- 3. Evaluar factores de valorización de comportamiento:** evaluar el comportamiento del colaborador según la escala previamente establecida.
- 4. Totalizar resultados de factores de comportamiento:** al finalizar la evaluación, totalizar los resultados.
- 5. Leer instrucciones:** leer y comprender las instrucciones, entender las escalas de calificación.
- 6. Evaluar indicadores de gestión:** estos estarán previamente establecidos en el descriptor de puestos, revisar que la boleta tenga descritos los indicadores de gestión para cada evaluación.
- 7. Soporte de evaluación:** describir el soporte de evaluación para medir el alcance de los indicadores de gestión, proseguir con la evaluación.
- 8. Totalizar resultados de indicadores de gestión:** al finalizar la evaluación, totalizar los resultados.
- 9. Observaciones:** describir en el espacio asignado de la boleta, observaciones acerca del evaluado.
- 10. Datos de la autoridad superior:** brindar los datos solicitados en la boleta como, nombre, apellidos, puesto funcional y firma.

Al finalizar el proceso de evaluación del colaborador, las boletas deberán ser trasladadas al departamento de recursos humanos.

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

### **a) Tiempo para aplicar el sistema de evaluación del desempeño**

El período establecido para que los jefes inmediatos apliquen el sistema de evaluación será de 1 hora por cada colaborador asignado, la cual implicará el llenado del formulario de evaluación, calificando los factores e indicadores de gestión según el trabajo realizado por cada empleado asignado, y este será monitoreado por el área de recursos humanos.

### **b) Recomendaciones para el jefe inmediato en la aplicación del sistema de evaluación**

- Verificar que el formulario este impreso en su totalidad.
- Leer las instrucciones definidas en la boleta.
- Utilizar lapicero.
- Leer cada factor de calificar.
- Trasladar los formularios llenados y debidamente firmados al departamento de recursos humanos.
- Al obtener los resultados, trasladar la información al colaborador a través una entrevista.

### **3.6.1.8 Plan de acción para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño**

El periodo establecido para aplicar el sistema de evaluación será el mes de enero, evitando atrasos en el desarrollo de las actividades de la empresa, la misma no se encuentra con movimientos altos.

**Esquema No. 11**  
**Plan de acción para implementar el sistema de evaluación del desempeño, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

Fecha:

Abril 2015

Nombre del plan:

Sistema de evaluación del desempeño

Área:

Sujeto de estudio

Objetivo:

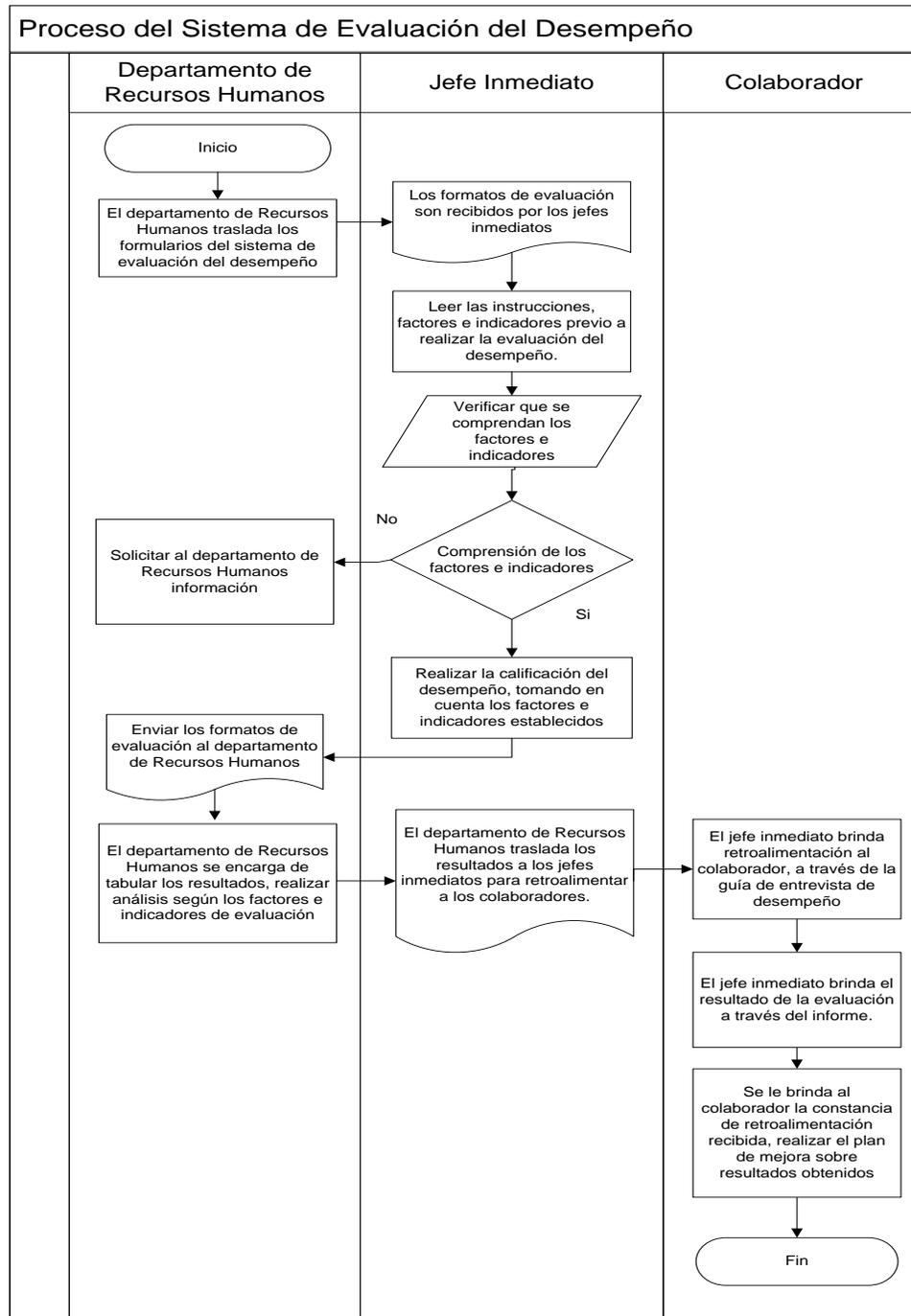
Determinar y establecer las actividades necesarias para poder implementar la propuesta de solución en un 100% en corto y mediano plazo.

No	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
				INICIO	FIN		
1	Análisis y autorización del sistema de evaluación del desempeño	Brindar los beneficios del modelo a un 100% en un día.	Investigador	2/01/16	03/01/2016	A definir por la empresa	A definir por la empresa
2	Sensibilización de propuesta en mandos operativo administrativo y jefes	Brindar información del sistema de evaluación del desempeño en un 100%, en tres días.	Expositor externo	5/01/16	8/01/16	-Honorarios de expositor Q. 5,000.00 - Refacción Q. 1,000.00	Q.6,000.00
3	Capacitar a los jefes inmediatos	Capacitar a todos los jefes inmediatos en un 100% en un día.	Expositor externo	9/01/16	09/01/16	-Honorarios de expositor Q. 2,000.00 - Refacción Q. 500.00	Q.2,500.00
4	Evaluar a colaboradores	Realizar la evaluación de todo el personal en un 100% en el tiempo	Jefe inmediato	11/01/16	16/01/16	- Papelería y útiles Q.200.00	200.00

		establecido.							
<b>5</b>	Tabulación y elaboración de informe de resultados	Realizar el vaciado de información y elaboración de reportes en un 100%, en siete días.	Departamento de recursos humanos	17/01/16	24/01/16	A definir por la empresa	A definir por la empresa		A definir por la empresa
<b>6</b>	Capacitar a los jefes inmediatos para retroalimentar	Capacitar a todos los jefes inmediatos en un 100% en un día.	Expositor	23/01/16	23/01/16	Honorarios de expositor Q. 2,000.00 - Refacción Q. 500.00	Q.2,500.00		
<b>7</b>	Brindar retroalimentación	Retroalimentar a los colaboradores en un 100% en 5 días.	Jefe inmediato	24/01/16	29/01/16	A definir por la empresa	A definir por la empresa		A definir por la empresa
<b>8</b>	Ingresar y archivar resultados	Resguardar la información en un 100% en dos días.	Departamento de recursos humanos	30/01/16	31/01/16	A definir por la empresa	A definir por la empresa		A definir por la empresa
<b>9</b>	Realizar auditoría al sistema de evaluación del desempeño	Realizar la auditoría anual en un 100% en el segundo mes del año.	Departamento de recursos humanos	05/02/2016	29/02/16	A definir por la empresa	A definir por la empresa		A definir por la empresa

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

**Esquema No. 12**  
**Proceso para el sistema de evaluación del desempeño, entidad que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**



Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

### **3.6.2 Fase de Implementación**

Consiste en dar a conocer los objetivos, políticas y se difundirá la importancia de implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto.

#### **3.6.2.1 Sensibilización al cambio**

La fase de sensibilización al cambio es la manera digna y pedagógica de ayudar a entender el sistema de evaluación y así readecuar el orden para que el sistema se dirija hacia el objetivo perseguido que origino el proceso de cambio.

Por ese motivo se deben de realizar reuniones de estímulo e informativas del desempeño, con el personal para facilitar la aceptación del sistema.

#### **3.6.2.2 Capacitación para jefes inmediatos**

La capacitación es parte fundamental del proceso, es por ello que se capacitará a los jefes que tienen personal bajo su cargo. Para llevar a cabo la capacitación se utilizará el método de capacitación presencial, en donde se interactuará con los participantes. Las técnicas que se utilizarán para aplicar la información metodológica serán dramatización, seminarios y debates.

**Esquema No. 13**  
**Plan de acción para implementar la sensibilización del sistema de evaluación del desempeño, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

Fecha: Abril 2015

Nombre del plan: Sistema de evaluación del desempeño

Área: Sujeto de estudio

Objetivo: Establecer actividades necesarias para sensibilizar a los colaboradores para poder implementar la propuesta en un 100% en corto y mediano plazo.

No	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
				INICIO	FIN		
1	Los participantes se agruparán en 5 grupos integrados por 21 personas.	Realizar la agrupación de los grupos en un 100% en un día.	Departamento de Recursos Humanos	04/01/16	04/01/2016	A definir por la empresa	A definir por la empresa
2	Duración aproximada de 2 horas por grupo, las cuales serán programadas durante la jornada laboral	Programar horarios en un 100% de manera que puedan asistir a la capacitación en el día.		04/01/16	04/01/2016	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Realizar dinámicas de interacción grupal, actividades para romper el hielo	Analizar dinámicas de interacción 100% efectivas en los tres días.	Expositor	05/01/16	08/01/16	-Honorarios de expositor Q. 5,000.00	
4	Dar a conocer a los colaboradores el proceso del sistema de evaluación del desempeño	Brindar información acerca del sistema en un 100% en tres días.	Expositor	05/01/16	08/01/16		

<b>5</b>	Impartir los temas propuestos (Ver esquema No. 15)	Cubrir los temas propuestos en un 100% en tres días.	Expositor	05/01/16	08/01/16	
<b>6</b>	Refrigerio	Convivencia en un 100% en el tiempo establecido.	Persona encargada del departamento de recursos humanos	05/01/16	08/01/16	-Refacción Q. 1,000.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

### Esquema No. 14

## Plan de acción de capacitación a los jefes inmediatos acerca del sistema de evaluación del desempeño, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015

Fecha:

Abril 2015

Nombre del plan:

Sistema de evaluación del desempeño

Área:

Jefes inmediatos

Objetivo:

Establecer actividades necesarias para capacitar a los jefes inmediatos acerca del sistema y poder implementar la propuesta en un 100% en corto y mediano plazo.

No	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
				INICIO	FIN		
<b>1</b>	Participarán todos los jefes inmediatos	Lograr la participación y asistencia en un 100% de los jefes en el día		04/01/16	04/01/2016	A definir por la empresa	A definir por la empresa
<b>2</b>	Duración aproximada de 4 horas, las cuales serán programadas durante la jornada	Programar horarios en un 100% de manera que puedan asistir a la capacitación en el	Departamento de Recursos Humanos	04/01/16	04/01/2016	A definir por la empresa	A definir por la empresa

	laboral	día.						
<b>3</b>	Realizar dinámicas de interacción grupal, actividades para romper el hielo	Organizar dinámicas de interacción 100% efectivas en los tres días	Expositor	05/01/16	08/01/16			
<b>4</b>	Impartir los temas propuestos (Ver esquema No. 16)	Brindar información acerca del sistema en un 100% en tres días.	Expositor	05/01/16	08/01/16			-Honorarios de expositor Q. 2,000.00
<b>5</b>	Realizar prueba piloto de las herramientas con evaluadores	Responder a las consultas en un 100% durante los tres días.	Expositor	05/01/16	08/01/16			
<b>6</b>	Refrigerio	Convivencia en un 100% en el tiempo establecido.	Persona encargada del departamento de recursos humanos	05/01/16	08/01/16			-Refacción Q. 500.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

**Esquema No. 15**  
**Contenidos de sensibilización del sistema de evaluación del desempeño,**  
**empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala,**  
**abril 2015**

Duración	Temas	Expositor
2 Horas aproximadamente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué se evalúa? (comportamientos, rendimiento)</li> <li>• Objetivos, metas, políticas, proceso del sistema de evaluación del desempeño.</li> <li>• Características, beneficios</li> <li>• Proceso de evaluación del desempeño a través de escalas gráficas e indicadores de gestión.</li> <li>• Personal a cargo de la evaluación</li> </ul>	Capacitador externo

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

**Esquema No. 16**  
**Contenidos de capacitación del sistema de evaluación del desempeño,**  
**empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala,**  
**abril 2015**

Horario	Temas	Expositor
4 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué se evalúa? (comportamientos, rendimiento)</li> <li>• Proceso de evaluación del desempeño a través de escalas gráficas e indicadores de gestión.</li> <li>• Reducción de errores de calificación</li> <li>• Mejoramiento de la destreza de observación del desempeño</li> <li>• Orientar y explicar a los evaluadores la metodología que se utilizara al evaluar</li> </ul>	Capacitador externo

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar una prueba piloto con los evaluadores de las herramientas del sistema.</li></ul>	
--	---	--

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

### **3.6.3 Fase de aplicación**

Consiste en emplear el sistema propuesto, trasladar a los jefes inmediatos los formatos para que puedan evaluar el desempeño del personal bajo su cargo.

#### **3.6.3.1 Ejecución del sistema de evaluación:**

El departamento de recursos humanos, siendo el encargado del proceso debe poner todos sus esfuerzos para llevar a cabo la administración y ejecución del proceso de evaluación, para no obtener ninguna distracción al momento de generar toda la información, así mismo contar con confidencialidad.

#### **3.6.3.2 Tabulación de la información:**

Luego que los evaluadores entreguen al departamento de recursos humanos las evaluaciones, se procederá a tabular toda la información para generar los respectivos reportes, y a la vez se podrá comparar y analizar con los parámetros de calificación establecidos, según el rendimiento de los colaboradores. Es por ello que se elaboró un formato para la integración de resultados y una guía para utilización del formato. (Ver formato No. 03 y 04)

**Formato No. 03**  
**Formato de integración de resultados, entidad que presta servicios de**  
**seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 201**

Dirección de Recursos Humanos Departamento de Capacitación y Evaluación del Desempeño <b>INTEGRACIÓN DE RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>1. Nombre del colaborador:</b> _____		<b>Fecha:</b> _____	
<b>Puesto que ocupa:</b> _____		<b>Departamento:</b> _____	
<b>2. Instrucciones:</b> Trasladar y unificar los resultados de las boletas del sistema evaluación del desempeño de cada colaborador.			
<b>3. FACTORES DE VALORIZACIÓN DE COMPORTAMIENTOS</b>			<b>Puntos</b>
<b>1</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Brinda colaboración a los compañeros, jefes y supervisores, cuando ellos se lo solicitan.	5
		Mantiene buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, jefes y supervisores basándose en el respeto mutuo.	5
<b>2</b>	<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Atiende requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos que le brinda su autoridad.	5
		Atiende con respeto, educación y amabilidad a los clientes, apegándose a las normas, políticas, procedimientos.	5
<b>3</b>	<b>PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO</b>	Optimiza los insumos que le son entregados para realizar su trabajo, con la calidad requerida.	5
		Planifica su trabajo para aprovechar mejor el tiempo.	5
<b>4</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	Cumple con las tareas que su trabajo requiere.	5
		Asume comportamientos y hábitos de trabajo, responsables y eficaces que evitan o disminuyen razonablemente los posibles riesgos de errores.	5
<b>5</b>	<b>LOGRO DE METAS</b>	Cumplimiento de metas establecidas, tiempos o procesos.	5
		Cumple con las tareas asignadas.	5
			<b>4. Resultado de factores de conducta</b> <b>50</b>
<b>5. INDICADORES DE GESTIÓN</b>			<b>Puntos</b>
<b>6</b>	<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	Grado de participación de actividades de la unidad.	8
<b>7</b>		Grado de cumplimiento a tiempo.	10
<b>8</b>		Eficiente atención al cliente.	5
<b>9</b>		Grado de cumplimiento con los tiempos establecidos.	9
<b>10</b>		Porcentaje alto en boleta de satisfacción del cliente.	6
			<b>6. Resultado de indicadores de gestión</b> <b>38</b>
			<b>7. Resultado Total</b> <b>88</b>

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

#### **Formato No. 04**

### **Guía de recomendación para utilizar el formato de integración de resultados de la evaluación del desempeño, entidad que presta servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

#### **Guía de recomendaciones para utilizar el formato de integración de resultados de la evaluación del desempeño**

- 1. Datos personales:** incluir datos del colaborador como nombre, puesto, departamento y fecha
- 2. Leer instrucciones:** analizar y comprender las instrucciones para proseguir a recopilar la información de las boletas de evaluación del desempeño.
- 3. Factores de valorización de comportamientos:** verificar que el jefe inmediato haya realizado la evaluación del comportamiento.
- 4. Resultados de factores de comportamiento:** totalizar los resultados de los factores de comportamiento.
- 5. Indicadores de gestión:** verificar que el jefe inmediato haya realizado la evaluación de los indicadores de gestión.
- 6. Resultados de indicadores de gestión:** totalizar los resultados de indicadores de gestión.
- 7. Totalizar resultados de evaluación:** sumar los resultados de los factores de comportamiento e indicadores de gestión, para obtener el resultado de la evaluación del desempeño.
- 8. Trasladar información:** transportar la información tabulada a los respectivos informes de resultados para proseguir a la retroalimentación del colaborador.

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

### **3.6.4 Fase de desarrollo**

Consiste en instruir a los jefes inmediatos acerca de la manera correcta de retroalimentar a los colaboradores en relación a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño.

#### **3.6.4.1 Capacitación**

Antes de realizar el proceso de entrevista con el colaborador, en donde se le informará el resultado de la evaluación del desempeño, se capacitará a los jefes y gerentes con el objetivo de fortalecer esta etapa y garantizar la adecuada ejecución para que los colaboradores perciban el proceso de manera positiva y se puede generar compromisos de mejora. Para llevar a cabo la capacitación se utilizará el método de capacitación presencial, en donde se interactuará con los participantes. Las técnicas que se utilizarán para aplicar la información metodológica serán dramatización, juegos estratégicos y debates.

**Esquema No. 17**  
**Contenidos de capacitación a jefes inmediatos para retroalimentar sobre los resultados de la evaluación, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

Horario	Temas	Expositor
4 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentar</li> <li>• Orientada al desarrollo y no al castigo</li> <li>• Entregada en un momento y situación oportuna</li> <li>• Enfocada en comportamientos bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad ni a situaciones fuera del control de la empresa.</li> <li>• Entrevista de retroalimentación, como proceso más importante de la evaluación del desempeño</li> <li>• Técnicas para establecer confianza</li> <li>• ¿Cómo realizar la entrevista de retroalimentación?</li> <li>• Dramatización de entrevista correcta e incorrecta</li> <li>• Realizar ejercicio identificando los errores de la dramatización</li> </ul>	Capacitador Externo

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

**Esquema No. 18**

**Plan de acción de capacitación a los jefes inmediatos para retroalimentar el sistema de evaluación del desempeño, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

Fecha: Abril 2015

Nombre del plan: Sistema de evaluación del desempeño

Área: Jefes inmediatos

Objetivo: Establecer actividades necesarias para capacitar a los jefes inmediatos para retroalimentar a los colaboradores en un 100% en corto y mediano plazo.

No	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
				INICIO	FIN		
<b>1</b>	Participarán todos los jefes inmediatos	Lograr la participación de todos los jefes inmediatos en un 100% durante el día.	Departamento de Recursos Humanos y expositor	04/01/16	04/01/2016	A definir por la empresa	A definir por la empresa
<b>2</b>	Duración aproximada de 4 horas , las cuales serán programadas durante la jornada laboral	Programar horarios en un 100% de manera que puedan asistir a la capacitación en el día.		04/01/16	04/01/2016	A definir por la empresa	A definir por la empresa
<b>3</b>	Realizar dinámicas de interacción grupal, actividades para romper el hielo	Organizar dinámicas de interacción 100% efectivas en los tres días		05/01/16	08/01/16	-Honorarios de expositor Q. 2,000.00	

<b>4</b>	Impartir los temas propuestos (Ver esquema No. 17)	Cubrir los temas propuestos en un 100% en tres días.	Expositor	05/01/16	08/01/16	
<b>5</b>	Dramatización de entrevista correcta e incorrecta	Ejemplificar en un 100% la retroalimentación en tres días.	Expositor	05/01/16	08/01/16	
<b>6</b>	Refrigerio	Convivencia en un 100% en el tiempo establecido.	Persona encargada del departamento de recursos humanos	05/01/16	08/01/16	-Refacción Q. 500.00

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

Las capacitaciones serán impartidas por capacitadores externos y se realizarán en las instalaciones de la compañía, se hará uso del equipo de la empresa (proyector, salón, computadora personal)

El costo de llevar a cabo dichas capacitaciones es el siguiente:

**Cuadro No. 04**  
**Costo de sensibilización y capacitación**

Descripción	Costo	Cantidad	Monto Total
Talleres para sensibilizar	Q. 5,000.00	5 talleres	Q. 5,000.00
Capacitador para jefes inmediatos	2000.00	2 capacitaciones	Q. 4,000.00
Resma de papel	Q.50.00	1	Q. 50.00
Impresiones	Q.1.00	50	Q. 50.00
Refrigerio	Q.14.00	139	Q.2,000.00
Útiles de oficina	Q. 3.50	20	Q. 100.00
Total			Q. 11,200.00

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

#### **3.6.4.2 Retroalimentación**

Al obtener el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño, se debe trasladar la información a cada colaborador a través del informe de resultados de la evaluación y entrevista de seguimiento, teniendo como objetivo elevar el nivel del rendimiento laboral, y así mismo alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

### Esquema No. 19

## Plan de acción para retroalimentar al colaborador acerca de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015

Fecha: Abril 2015

Nombre del plan: Sistema de evaluación del desempeño

Área: Jefes inmediatos

Objetivo: Establecer actividades necesarias para retroalimentar a los colaboradores en relación a los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño en un 100% en corto y mediano plazo.

No	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
				INICIO	FIN		
1	Convocar a cada colaborador para retroalimentar (Ver formato no. 05)	Retroalimentar en un 100% en cinco días.	Jefe inmediato	24/01/16	29/01/16	A definir por la empresa	A definir por la empresa
2	Brindar al colaborador el informe de resultados de evaluación del desempeño (Ver formato no. 06)	Brindar a cada colaborador el informe en un 100% en cinco días.	Jefe inmediato	24/01/16	29/01/16	- Papelería y útiles Q.200.00	Q.200.00
3	Realizar constancia de realimentación (Ver formato no. 07)	Constancia física de la retroalimentación en un 100%.	Jefe inmediato y recursos humanos	24/01/16	29/01/16	A definir por la empresa	A definir por la empresa
4	Realizar plan de mejora de resultados (Ver formato no. 8)	Realizar compromisos en un 100%.	Jefe inmediato	24/01/16	29/01/16	A definir por la empresa	A definir por la empresa

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

**Formato No. 05**  
**Guía de entrevista de retroalimentación, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

**GUÍA DE ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN**

Nombre del colaborador: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Nombre del evaluador: \_\_\_\_\_

**1. Introducción:**

Preparar un espacio físico, privado donde no haya interrupciones por llamadas telefónicas o visitantes. Así mismo programar suficiente tiempo, para cubrir todos los puntos.

**2. Rompa el hielo**

Inicie una conversación con un tema neutral.

Explicar al colaborador el proceso y los objetivos que se desean alcanzar con el sistema de evaluación del desempeño.

**3. Proceso de retroalimentación**

En el periodo del \_\_\_ al \_\_\_ ha obtenido los resultados siguientes en su evaluación del desempeño “mencionar los resultados positivos”

Especificar y detallar el resultado, brindar ejemplos para que el colaborador tenga claro el potencial de sus fortalezas, destrezas y conocimientos.

**4. Retroalimentación de punteos bajos**

Mencionar criterios y definición, por ejemplo: Los resultados de su evaluación indican resultado bajo, me gustaría conocer su opinión

**5. Observaciones**

Orientar al colaborador hacia una reflexión responsable sobre su desempeño, con el fin que asuma la responsabilidad de realizar acciones correctivas y mejorar el mismo, para que pueda tener la oportunidad de crecer dentro de la empresa.

**6. Establecer compromiso de cambio**

Conducir al colaborador hacia un compromiso personal con su propio mejoramiento

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

**Formato No. 06**

**Informe de resultados de evaluación del desempeño, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

LOGOTIPO DE LA  
EMPRESA

**INFORME DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<b>Nombre</b>		<b>Jefe inmediato</b>	
<b>Puesto</b>		<b>Fecha</b>	

Los rangos de calificación se determinaron de la manera siguiente:

<b>No.</b>	<b>Calificación</b>	<b>Rango de Calificación</b>	<b>Descripción</b>
1	Necesita Mejorar	0-50	No se alcanza a cubrir los requisitos de los factores establecidos, se obtienen resultados por debajo de lo esperado.
2	Regular	51-69	Se alcanza ocasionalmente a cubrir los requisitos de los factores establecidos, resultados por debajo de lo normal.
3	Bueno	70-89	Se logran los requisitos de los factores establecidos y resultados adecuados en el puesto.
4	Excelente	90-100	Se supera ampliamente los requisitos de los factores establecidos, resultados altos en el puesto de trabajo.

**a) Resultados de la evaluación del desempeño:** Se da a conocer los resultados finales de la evaluación del desempeño del colaborador.

**RESULTADOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO ANUAL AÑO 2016**

<b>Nombre del colaborador</b>	<b>Puesto Funcional</b>	<b>Departamento</b>	<b>Competencias Conductuales</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Resultado Final</b>	<b>Calificación</b>
Brenda Palencia García	Asistente Administrativa	Financiero	37	34	71	Bueno

**b) Resultados por factores de conducta e indicadores de gestión:** Se presenta los resultados de los factores de conducta e indicadores de gestión, presentando fortalezas y debilidades.

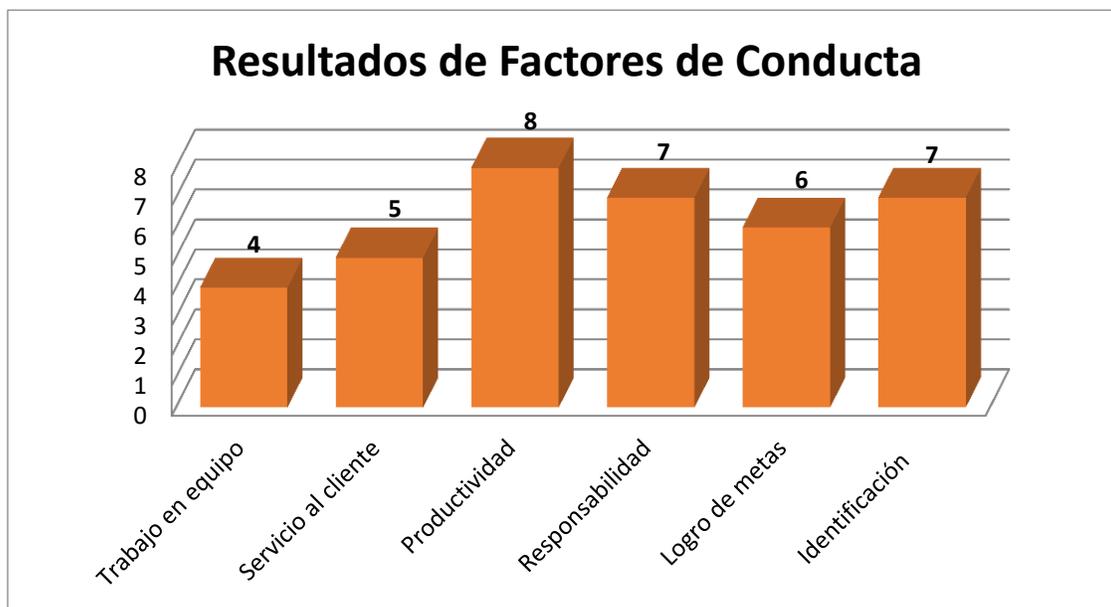
**Fortalezas:** Cuando el colaborador obtiene resultados mayores de 5 puntos

**Debilidades:** Áreas de mejora, donde el colaborador obtiene resultados igual o inferiores de 5 puntos.

### RESULTADO DE FACTORES DE CONDUCTA

Factores de conducta	Fortaleza	Debilidad
Trabajo en equipo		4
Servicio al cliente		5
Productividad en el trabajo	8	
Responsabilidad	7	
Logro de Metas	6	
Identificación con la empresa	7	

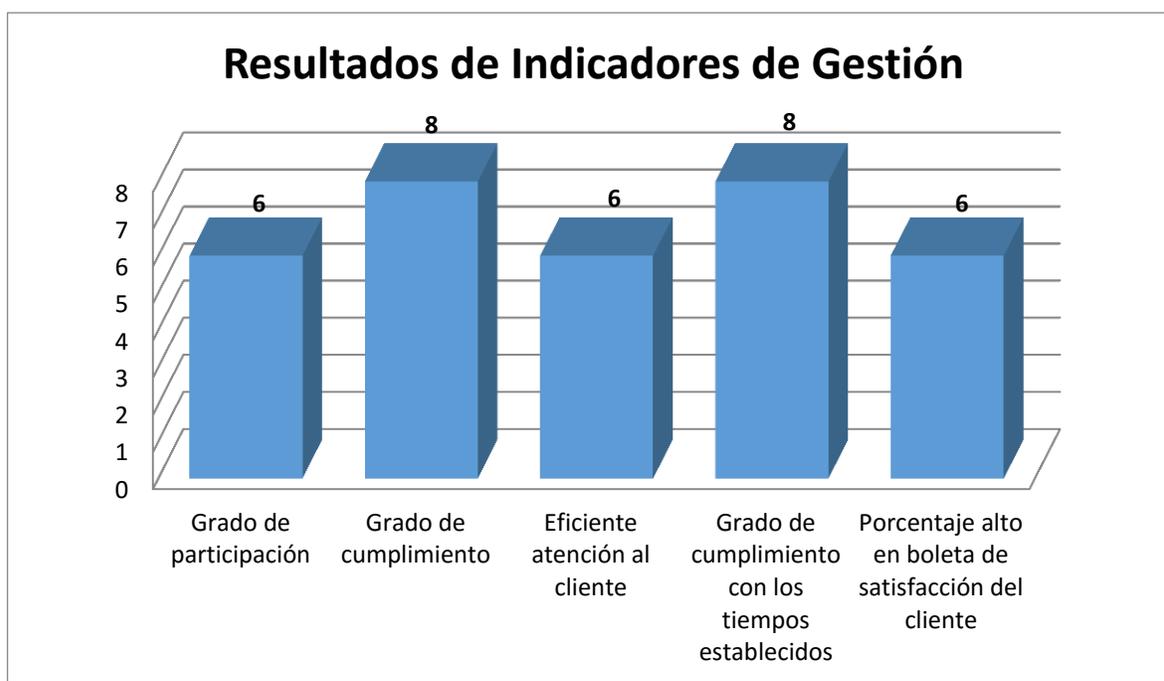
### GRÁFICA DE RESULTADOS



**RESULTADO DE INDICADORES DE GESTIÓN**

INDICADORES DE GESTIÓN	Fortaleza	Debilidad
Apoya en las distintas actividades de la dirección.		5
Emite correspondencia oficial para las diferentes unidades administrativas	8	
Brindar información al cliente interno y compañeros de trabajo		5
Realización de requerimientos de compras	8	
Efectividad en la atención al cliente		5

**GRÁFICA DE RESULTADOS**



LOGOTIPO DE LA  
EMPRESA

**c) Acción a implementar:** Se detallan los resultados de los factores con menor puntaje y el plan de aplicación de mejora, con el objetivo de reducir las debilidades del colaborador.

**PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA**

Área de Mejora	Justificación	Acción	Seguimiento	Responsable
<b>Servicio al Cliente</b>	Deficiencia en atender al cliente y a compañeros de trabajo	Capacitar al colaborador en relación al tema de servicio al cliente	Resultados positivos en la boleta de satisfacción	Recursos Humanos y Jefe inmediato
<b>Trabajo en equipo</b>	Falta de integración y participación en las actividades de la unidad	Capacitar al colaborador en relación al tema de trabajo en equipo.	Cumplimiento de objetivos establecidos	Recursos Humanos y Jefe inmediato

**d) Observaciones o comentarios:**

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Firma de recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de jefe inmediato

\_\_\_\_\_  
Firma de colaborador

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.

#### **3.6.4.3 Entrevista de resultados del sistema de evaluación del desempeño**

En esta parte del proceso el evaluador tendrá que entregar los resultados de la evaluación a cada colaborador, luego del proceso de interpretación y análisis, especificando las fortalezas, oportunidades de mejora, sugerencias, tomando en cuenta que dicho proceso es de suma importancia, en él se encuentra la efectividad de la evaluación. (Ver formato No. 07)

Para contribuir al desarrollo del colaborador el jefe inmediato y colaborador deberá establecer en conjunto compromisos de mejora que se consideren necesarios para elevar el rendimiento de los colaboradores. (Ver formato No. 08)

Al identificar a los colaboradores que hayan obtenido resultados adecuados en las evaluaciones, estos serán reconocidos a través de un diploma en el cual se hará mención el grado de eficiencia el cual será firmado por la gerencia general de la empresa, así también se les dará un bono para incentivar a los empleados.

#### **3.6.4.4 Archivar los resultados**

Consiste en ingresar toda la información generada del desempeño de los colaboradores al archivo de recursos humanos, el cual cuenta con una base de datos por cada uno de ellos, en este se podrá encontrar todo el historial del desempeño del empleado.



**Formato No. 08**  
**Plan de mejora sobre resultados obtenidos en la evaluación del**  
**desempeño, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de**  
**Guatemala, abril 2015**

LOGOTIPO DE LA  
EMPRESA

Fecha de elaboración del presente plan: \_\_\_\_\_

Nombre completo del colaborador evaluado \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Sección: \_\_\_\_\_

Unidad: \_\_\_\_\_

Puesto nominal: \_\_\_\_\_

Puesto funcional: \_\_\_\_\_

Puntuación obtenida en la evaluación del desempeño anual: \_\_\_\_\_

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño anual 2015, jefe inmediato evaluador y colaborador evaluado, deberán establecer en conjunto compromisos de mejora que consideren necesarios para elevar el rendimiento laboral, para ser aplicados durante el año 2015.

No.	Compromiso establecido	Fecha inicio de compromiso	Fecha de 1er seguimiento	Fecha de 2do seguimiento	Fecha de 3er seguimiento
1					
2					
3					

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
del colaborador evaluado

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
Puesto funcional: \_\_\_\_\_

De quien realizó la evaluación del desempeño

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

#### **3.6.4.5. Seguimiento al plan de mejora sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño**

Al finalizar el proceso de evaluación después de tres meses, se deberá brindar seguimiento con el jefe inmediato con relación al cumplimiento de los compromisos realizados en el plan de mejora sobre los resultados. El objetivo del seguimiento al plan es mejorar los procesos de los departamentos y disminuir la problemática identificada.

#### **3.7 Propuesta de auditoría del sistema de evaluación del desempeño**

Es de gran importancia contar con seguimientos, que permita la verificación de la eficiencia del sistema, es por ello se deberán realizar auditorías de seguimiento para prever posibles desviaciones. (Ver formato No. 09 y 10)

Por lo que se deberán de realizar las acciones siguientes:

- Seguimiento con cada jefe inmediato, con relación al rendimiento del colaborador
- Alcance a las actividades críticas del departamento
- Seguimiento al cumplimiento de los planes de acción y compromisos.

**Esquema No. 20**  
**Plan de acción para realizar auditoría del sistema de evaluación del desempeño, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

Fecha: Abril 2015

Nombre del plan: Sistema de evaluación del desempeño

Área: Sujeto de estudio

Objetivo: Garantizar la sostenibilidad del sistema de evaluación del desempeño en un 100% en corto y mediano plazo.

No	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES	CALENDARIZACIÓN		COSTO	PRESUPUESTO
				INICIO	FIN		
1	Realizar seguimiento al proceso de sistema de evaluación del desempeño	Detectar hallazgos en un 100% en el proceso en los tres días.	Recursos humanos	05/02/16	08/02/16	A definir por la empresa	A definir por la empresa
2	Realizar auditoría al proceso de sistema de evaluación del desempeño (Ver formato 09)	Realizar la auditoría al 100% en los tres días establecidos.	Recursos humanos	09/02/16	21/02/16	- Papelería y útiles Q.200.00	200.00
3	Realizar seguimiento a resultados de auditoría (Ver formato 10)	Acciones correctivas y recomendaciones en un 100% en 7 días.	Recursos humanos	22/02/16	29/02/16	A definir por la empresa	A definir por la empresa

Fuente: Elaboración propia, abril 2015.





#### 4.1 Costo y financiamiento de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño laboral a nivel administrativo

Durante el proceso de implementación del sistema de evaluación del desempeño para el nivel administrativo en la empresa objeto de estudio, se necesitara invertir en los rubros siguientes:

**Cuadro No. 05**  
**Costos del proceso de implementación del sistema, empresa que brinda servicios de seguridad privada, ciudad de Guatemala, abril 2015**

Descripción	Costo	Cantidad	Monto Total
Talleres de sensibilización	Q. 1,000.00 cada taller	5 talleres	Q. 5,000.00
Capacitación para jefes inmediatos	Q. 2,000.00 cada taller	2 capacitaciones	Q. 4,000.00
Refrigerio	Q. 14.00	139	Q. 2,000.00
Horas hombre del Departamento de Recursos Humanos	Q.33.33	15	Q. 500.00
Útiles de oficina	Q.2.50	150	Q. 375.00
Reproducción de Formatos de Evaluación	Q.1.00	105	Q. 105.00
Reproducción de Expedientes de Resultados	Q.1.00	105	Q. 105.00
Diplomas de reconocimiento	Q. 10.00	105	Q. 1,050.00
TOTAL			Q.13,135.00
Total presupuestado + 10 % imprevistos			Q. 14,500.00

**Fuente: Elaboración propia, abril 2015.**

Se consideró que en las actividades requeridas para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, el costo de los materiales es sobre la cantidad del personal administrativo existente en la empresa.

El financiamiento de la implementación del sistema de evaluación será propio de la empresa objeto de estudio.

## CONCLUSIONES

1. El sujeto de estudio no cuenta con políticas, estrategias y procesos para medir el rendimiento de los colaboradores, es por ellos que se presentan problemas e inseguridad.
2. Se determinó que la empresa objeto de estudio cuenta con herramientas informales para medir el rendimiento de los colaboradores, sin embargo, no impacta en oportunidades de mejora al no retroalimentar al colaborador.
3. Al no contar con un sistema de evaluación del desempeño los colaboradores tendrán incertidumbre al no conocer si las funciones realizadas se llevan a cabo manera efectiva, lo que provoca que los mismos no realicen acciones correctivas.

## RECOMENDACIONES

1. Realizar una evaluación de 180 grados integral donde el colaborador sea evaluado por: jefes, subordinados, compañeros. La valoración del desempeño procura la satisfacción de las necesidades de las personas, tanto internas como externas.
2. Para minimizar los problemas detectados en el estudio se exhorta a que la empresa realice un estudio de clima organizacional, para conocer oportunidades de mejora.
3. Realizar auditoría al proceso y formularios del sistema de evaluación del desempeño propuesto a fin de adecuarlos a las necesidades que en el futuro se presenten.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M (2005) Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires, Argentina: Granica.
2. Arias Galicia, F. (1994). Administración de recursos humanos. 2da. Edición, México: Trillas.
3. Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos, 8tava. Edición McGraw - Hill, México 2009. 500 págs.
4. Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 5ta Edición. Santa Cruz Bogotá, Colombia, Mc Graw – Hill, 2002. 475 páginas. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 5ta. Edición, México: McGraw Hill.
5. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, 7ma. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 584.
6. Chiavenato Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, McGraw-Hill Interamericana, 1993, Pág. 150.
7. Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 243.
8. Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración una perspectiva global, México, McGraw Hill, 1991.

9. Mùch, Lourdes, 2010. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ra. Edición. México, Pearson Educación. Página 254.
10. Stephen Robbins/Coulter Mary (2006), Administración, Prentice Hall, Sexta Edición, México, Pág. 520.
11. Werther, W. y Davis, K. (2001). Administración de personal y recursos humanos. Editorial McGraw-Hill, quinta edición, México.
12. William B. Werther Jr. Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos. 2,000. Página 297.

### **Web grafía**

13. La evaluación del desempeño como fase de planeación del recurso humano disponible en <https://administracionderecursoshumanoss.wordpress.com/>