

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**MARÍA GABRIELA OCHOA PÉREZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2016**

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
PARA UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**MARÍA GABRIELA OCHOA PÉREZ**

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**

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrero Morales
<b>VOCAL II:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Galvez
<b>VOCAL III:</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

<b>Área Matemática Estadística</b>	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
<b>Área Mercadotecnia – Operaciones</b>	Lic. Vicente Freixas Pérez
<b>Área Administración – Finanzas</b>	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 28 de marzo de 2016

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

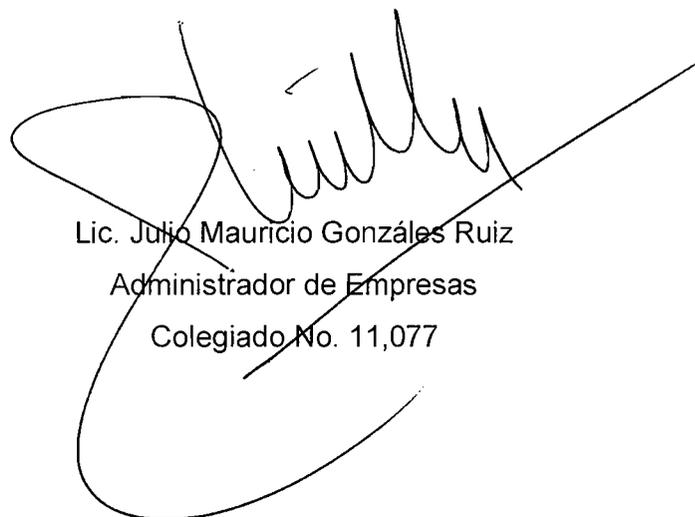
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

Le saludo cordialmente y le informo que, de conformidad con la designación de ese decanato, por medio del Dictamen Admón-53-2016, con fecha quince de octubre de dos mil quince, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA" elaborado por la estudiante María Gabriela Ochoa Pérez con número de carné 200813244.

Derivado de lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable, a efectos 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.

Atentamente,



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



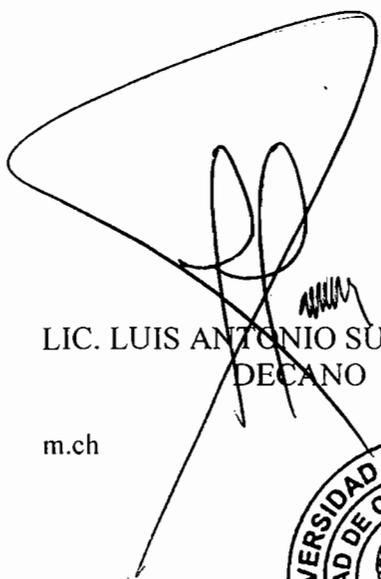
FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO "S-8"  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

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

Con base en el Punto QUINTO, del ACTA 13-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de julio de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 094-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 25 de mayo de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARÍA GABRIELA OCHOA PÉREZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

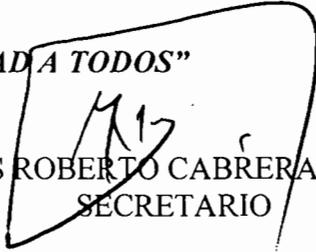


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO

m.ch



*"ID Y ENSEÑAR A TODOS"*



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



## **DEDICADO A:**

- DIOS** Sin ti no habría sido posible, gracias por darme tu amor, sabiduría y fortaleza en cada momento. Por bendecirme y protegerme siempre en cada paso.
- MIS PADRES** Rolando y Ana María, por su apoyo incondicional, amor y sacrificio. Por la enseñanzas y valores que hacen de mi lo que soy hoy.
- MI HERMANO** Rolandito, Por tu apoyo y cariño siempre. Que este triunfo sea previo al tuyo.
- MI ABUE Y MIS TIOS** Angélica, Julio e Ilda y abuelito Julio por darme su apoyo y cariño en mi carrera profesional y siempre estar para mí.
- AGRADECIMIENTO ESPECIAL** Moisés Carrera, por tu apoyo y amor incondicional, e inseparable compañía desde el inicio y culminación de mi carrera.
- MIS AMIGAS** Por su apoyo, cariño y ser parte importante en este triunfo, y por los gratos momentos juntas.
- MI ASESOR** Lic. Mauricio Gonzáles, por su apoyo y por compartirme sus conocimientos en la elaboración de mi tesis.
- LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Por formarme profesionalmente, orgullosa de ti siempre.
- TODOS** Aquellos que me apoyaron y formaron parte de mi camino hasta la culminación de mi carrera profesional.

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1. Marco teórico	01
1.1. Empresa	01
1.1.1. Empresa privada	01
1.1.2. Empresa recicladora	01
1.2. Administración	02
1.2.1. Proceso administrativo	02
1.2.1.1. Planeación	03
I. Elementos de la planeación	04
a) Misión	04
• Visión	04
• Valores	05
1.2.1.2. Organización	05
1.2.1.3. Integración	06
1.3. Administración de Recursos Humanos	06
1.3.1. Proceso para organizar a las personas	08
1.3.1.1. Evaluación del desempeño	08
I. Objetivos de la evaluación	09
II. Beneficios de la evaluación	12
III. Pasos para la evaluación del desempeño	13
1.3.1.2. Sistema de evaluación del desempeño	14
I. Elementos del sistema de evaluación del desempeño	15

II. Factores de evaluación del desempeño	16
--	----

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
III. Medición del sistema de evaluación del desempeño	17
IV. Problemas que afectan la evaluación del desempeño	17
V. Métodos de evaluación	19
A) Escalas graficas	20
a) Escalas gráficas continuas	21
b) Escalas gráficas semicontinuas	21
c) Escalas gráficas discontinuas	21
1. 4. Campaña de concientización	23
1.5. Auditoria de seguimiento de resultados	23

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON RELACIÓN A LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

2.1. Justificación	24
2.2. Metodología de la investigación	25
2.3. Antecedentes de la organización	26
2.4. Estructura de la organización	27
2.5. Filosofía empresarial	29
2.5.1. Misión	29
2.5.1.1. Visión	29
2.5.1.2. Valores	29
2.6. Descripción de puestos	30
2.7. Consecuencias de no evaluar el desempeño laboral	33
2.8. Presentación de resultados obtenidos por los mandos medios	34

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.9. Presentación de resultados obtenidos por los colaboradores del área administrativa y área operativa	54
2.10. Análisis y discusión de resultados	60

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1. Introducción	62
3.2. Propuesta del modelo de evaluación del desempeño laboral	62
3.3. Principios básicos que sustentan el sistema de evaluación del desempeño	63
3.4. Objetivos del sistema de evaluación del desempeño	64
3.4.1. Objetivos específicos	64
3.5. Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño	65
3.6. Proceso de evaluación	67
3.6.1. Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño	70
3.6.2. Distribución de punteo	75
3.7. Proceso de sensibilización a los colaboradores	82
3.7.1. Campaña de sensibilización	83
i. Afiches	83
ii. Capacitación a Gerente general y Gerentes de departamento	86
iii. Charla informativa	87
3.8. Informe general de resultados	94

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.9. Plan de mejora	95
3.10. Plan de acción de la implementación de evaluación del desempeño	97
3.11. Política del sistema de evaluación del desempeño	100
3.12. Auditoria de seguimiento de los resultados del proceso de evaluación del desempeño	102
3.13. Costos y financiamiento de la propuesta de evaluación del desempeño laboral	104
<b>Conclusiones</b>	106
<b>Recomendaciones</b>	107
<b>Bibliografía</b>	108
<b>Anexo</b>	109

## ÍNDICE DE GRÀFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Medio utilizado para determinar el desempeño de los colaboradores	35
2.	Establecimiento de indicadores para medir el desempeño de los colaboradores	37
3.	Realización de reuniones para conocer el desempeño de los colaboradores	38
4.	Tipo de retroalimentación que se les brinda a los colaboradores	40
5.	Cuenta con áreas de mejora el personal	42
6.	Principales áreas de mejora del personal	43
7.	Conocimiento de las fortalezas de los colaboradores	44
8.	Medio utilizado para identificar las debilidades y fortalezas de los colaboradores	46
9.	Información sobre el desempeño de los colaboradores, brindada de parte del jefe inmediato	47
10.	Medio utilizado para informar sobre el desempeño laboral a los colaboradores	48
11.	Realización de reuniones con el personal acerca de los resultados de equipo y personales	50
12.	Importancia de la implementación de un sistema que permita medir el desempeño del personal	51
13.	Impartición de capacitación orientada al desempeño de los colaboradores	52
14.	Conocimiento de las atribuciones del puesto de trabajo	54
15.	Conocimiento del desempeño realizado	55
16.	Conocimiento de debilidades y fortalezas desempeñadas en el puesto de trabajo	57
17.	Obtención de información de cómo mejorar el desempeño	59

## ÌNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Beneficios de la evaluación	12
2.	Criterios para la evaluación del desempeño	16
3.	Evaluación de cumplimiento de los objetivos	74
4.	Evaluación de comportamientos y funciones	74
5.	Factores de comportamiento de evaluación del desempeño	78
6.	Como realizar la evaluación	86
7.	Como presentar los resultados de la evaluación y brindar la retroalimentación	87
8.	Costos de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso administrativo	3
2.	Los seis procesos de la administración de los recursos humanos	7
3.	Lineamientos de una realimentación eficaz del desempeño	14
4.	Elementos claves en el sistema de evaluación del desempeño	15
5.	Logo de empresa objeto de estudio	26
6.	Organigrama general	27
7.	Organigrama Nominal	28
8.	Estructura del proceso de ejecución de evaluación del desempeño	66
9.	Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño	70
10.	Factores de comportamiento de evaluación del desempeño laboral para nivel estratégico y táctico	76
11.	Factores de comportamiento de evaluación del desempeño laboral para nivel estratégico y táctico	77
12.	Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación de desempeño	83
13.	Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación de desempeño	84
14.	Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación de desempeño	85

## ÌNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Descriptor de puesto de trabajo para Jefe de Mercadeo y ventas	31
2.	Formato propuesto para descriptor de puesto para Jefe de Mercadeo y ventas	71
3.	Evaluación del desempeño para el puesto de Jefe de Mercadeo y ventas	79
4.	Formato de ejecución de metas del puesto de Jefe de Mercadeo y ventas	81
5.	Entrevista para brindar retroalimentación	89
6.	Presentación de resultados de objetivos y factores de comportamiento	90
7.	Guía de presentación de resultados	92
8.	Plan de mejora	96
9.	Plan de acción de implementación del sistema de evaluación del desempeño	99
10.	Formato de seguimiento de compromisos de colaboradores	103

## ÌNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Evaluación del desempeño para el puesto de Jefe de Recursos humanos	110
2.	Formato de ejecución de metas del puesto de Jefe de Recursos humanos	112
3.	Evaluación del desempeño para el puesto de Jefe de finanzas	113
4.	Formato de ejecución de metas del puesto de Jefe de finanzas	115
5.	Evaluación del desempeño para el puesto de Jefe de planta	116
6.	Formato de ejecución de metas del puesto de Jefe de planta	118
7.	Evaluación del desempeño para el puesto de Asistente administrativo	119
8.	Formato de ejecución de metas del puesto de Asistente administrativo	121
9.	Evaluación del desempeño para el puesto de Contador	122
10.	Formato de ejecución de metas del puesto de Contador	124
11.	Evaluación del desempeño para el puesto de Auxiliar de contabilidad	125
12.	Formato de ejecución de metas del puesto de Auxiliar de contabilidad	127
13.	Evaluación del desempeño para el puesto de Piloto	128
14.	Formato de ejecución de metas del puesto de Piloto	130
15.	Evaluación del desempeño para el puesto Ayudante de piloto	131
16.	Formato de ejecución de metas del puesto ayudante de Piloto	132
17.	Evaluación del desempeño para el puesto Operador de máquina	133
18.	Formato de ejecución de metas del puesto Operador de máquina	135
19.	Evaluación del desempeño para el puesto Encargado de báscula	136
20.	Formato de ejecución de metas del puesto Encargado de báscula	138
21.	Evaluación del desempeño para puesto de Operario de clasificación	139
22.	Formato de ejecución de metas del puesto de Operario de clasificación	141
23.	Evaluación del desempeño para el puesto de Conserje	142
24.	Evaluación del desempeño para el puesto de Mecánico	143

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
25.	Formato de ejecución de metas del puesto de Mecánico	145
26.	Evaluación del desempeño para el puesto de Herrero	146
27.	Formato de ejecución de metas del puesto de Herrero	148
28.	Evaluación del desempeño para el puesto de Promotor social	149
29.	Formato de ejecución de metas del puesto de Promotor social	151
30.	Evaluación del desempeño para el puesto de Cajero	152
31.	Formato de ejecución de metas del puesto de Cajero	154
32.	Diploma de reconocimiento	155

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran en un mercado que está en constante desarrollo, lo cual influye directamente en las necesidades de la organización y de su principal recurso, que es su personal; es por ello que es necesario que las empresas cuenten con una herramienta que les permita conocer el rendimiento real de sus colaboradores para poder detectar las fortalezas que potencialicen su labor así como las debilidades que afectan su desempeño para poder implementar cursos de acción para el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

Los beneficios y la importancia de evaluar el desempeño de los colaboradores es vital para un eficiente y eficaz funcionamiento de las empresas, es por ello que se ha desarrollado el presente trabajo de tesis titulado “Sistema de evaluación del desempeño para una empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala” que tiene como objetivo brindar a la organización objeto de estudio, una herramienta que evalúe el desempeño de sus colaboradores, con el fin de incrementar el desempeño de sus colaboradores y estimular y promover la mejora continua, y con ello poder agregarle valor y competitividad a la empresa.

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

Capítulo I, está constituido por el marco teórico, el cual brinda información y fundamentos teóricos, los cuales sustentan el análisis y diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño, pues contienen información relevante para una mejor comprensión sobre el tema correspondiente.

Capítulo II, se presenta la situación actual de la empresa, iniciando con información general de la empresa y los efectos que se presentan por no evaluar el desempeño

de sus colaboradores, utilizando entrevistas y encuestas al Gerente General, jefes inmediatos y colaboradores, que permitan recolectar información necesaria para sustentar la presente investigación.

Capítulo III, con base a la información que se obtuvo en el capítulo anterior, se presenta la propuesta de solución, que consiste en un sistema de evaluación del desempeño laboral, que permite valorar el rendimiento del colaborador por medio de diversos formatos que favorecen a cuantificar el logro de los objetivos propuestos y la presencia de factores que afectan o favorecen directamente al desempeño laboral; así como la adecuada retroalimentación que se necesita.

Por último, se exponen las conclusiones y sus respectivas recomendaciones de la investigación y la bibliografía compuesta por las fuentes consultadas para desarrollar el presente tema.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÒRICO**

### **1. Marco teòrico**

En el presente capitulo se desarrolla y abordan los conceptos, teorías y demás aportes proporcionados por otros autores, que apoyan el fundamento del tema de investigación.

#### **1.1 Empresa**

La empresa es un ente mercantil económico de producción, que busca satisfacer necesidades de clientes reales y potenciales, con fines lucrativos por medio de un proceso productivo con factores como capital, recursos materiales y humanos; ofrece como producto bienes y/o servicios.

##### **1.1.1 Empresa privada**

Son entidades creadas por individuos denominados accionistas, con fines lucrativos; deben de cumplir con regulaciones establecidas por la ley del país, deben estar debidamente registradas para obtener su respectiva licencia para operar como entidad comercial.

##### **1.1.2 Empresa recicladora**

Es una entidad dedicada al manejo integral de materiales reciclables, tales materiales se operan en transacciones de compra y venta, regularmente pasan por un proceso determinado para luego ser comercializados.

## **1.2 Administración**

“La administración como proceso constituye una serie de acciones coordinadas dirigidas a determinadas metas; y como disciplina, es una asignatura con principios, conceptos y teorías.” (1: 2-3)

La administración es un proceso complejo, que cuenta con una serie de pasos, que van encaminados hacia un fin, por medio de la administración se cuentan con principios y conocimientos que son necesarios conocer y aplicar para alcanzar metas trazadas; tiene como fin guiar al personal para que aproveche los recursos que son asignados para alcanzar determinada actividad.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (1:25)

Para que una organización funcione y se encamine correctamente, debe seguir y cumplir con este proceso, éste proceso cuenta con fases, elementos, principios, elementos de vital importancia que guiarán en el camino para alcanzar el propósito de la organización; establece como se administrará, que recursos necesita para lograr realizarlo, integra los elementos necesarios para lograrlo, dirige las acciones para alcanzar lo planteado y verifica los resultados alcanzados.

**Figura No. 1**

**Proceso administrativo**



Fuente: Benavides Pañeda, Javier, Administración, 1ª edición, Mc Graw Hill, México 2004.

En el presente estudio serán tomadas en cuenta, las fases de planeación, organización e integración.

**1.2.1.1 Planeación**

“Determinar los resultados (objetivos) que pretende alcanzar el grupo social, así como prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funciones eficazmente.” (1:38)

Esta es la fase en la que inicia lo principal de cualquier organización ya que en ella, se define lo que se es, lo que desea ser y como se llevará a cabo, es decir se desarrollan los elementos principales de la planeación; objetivos, propósitos, estrategias, programas y políticas que permitirán al administrador proyectar la empresa.

## **I. Elementos de la planeación**

A continuación se describe uno de los principales elementos de la Planeación:

### **A) Filosofía empresarial**

La cual define a la organización como tal, específica en que se diferencia de las demás empresas del mismo tipo, así como brinda una guía del comportamiento de los colaboradores por medio de sus componentes:

#### **a) Misión**

Es el fin para el cual la empresa fue creada, es decir, es la razón de ser de la misma, es lo que la diferencia de las demás de su tipo, esto contribuye a la organización y a los colaboradores conocer el por qué y para qué de sus funciones diarias.

Es importante tener por escrito y a la vista, la misión de la empresa; debido que brinda a los colaboradores, el propósito de la ejecución de sus labores así como para el logro de los objetivos propuestos para el puesto, lo anterior provoca que comprendan su rol dentro de la empresa.

- **Visión**

Es lo que la empresa aspira a ser en un futuro, es decir, es la razón por el cual se trabaja arduamente para llegar a ser, por medio de ésta, los colaboradores tienen descrito hacia donde se dirigen.

Debido que se habla de un futuro, se refiere a largo plazo, por lo tanto la empresa debe tomar cursos de acción, previamente planeados estratégicamente con el fin de cumplir lo que se espera llegar a ser.

- **Valores**

Son los pilares en los cuales se rigen los comportamientos de los miembros de una empresa de forma individual y grupal y guían a los colaboradores en la toma de decisiones y su conducta dentro de la empresa.

Los valores juegan un papel importante dentro de la organización, debido que influyen en la forma de pensar y actuar de los individuos, se espera que los mismos adopten también los valores que rigen la base de la empresa de dos maneras, una de forma individual, ésta para la toma de decisiones, cambio de pensamiento enfocado en la mejora continua; y también de forma grupal debido a que independientemente el puesto que se ocupe todos los trabajadores forman parte de un todo, el trabajo en equipo es un valor fundamental dentro de cualquier empresa, debido a que todos deben de trabajar enfocándose en el logro de la misión y visión.

### **1.2.1.2 Organización**

“Fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.” (1:124)

Es decir, es la fase en la cual se diseña y establece el orden de los elementos necesarios para que la empresa funcione adecuadamente, es por ello que se debe considerar, la magnitud de la empresa, los recursos con los que cuenta y los resultados que desea alcanzar, los tres factores antes mencionados, influyen uno con el otro y deben de ser tomados en cuenta con equidad para que la misión y visión puedan ser cumplidos según lo establecido.

### **1.2.1.3 Integración**

“Para operar con eficiencia, toda organización sin importar su magnitud, requiere recursos de carácter humano, material y financiero, los cuales deben de obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta; de lo contrario, pueden convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados de máxima eficiencia que se esperen alcanzar.” (1:177)

Toda organización que desee alcanzar un fin, necesita contar con recursos, éstos se dividen en: humanos, son las personas que laboran en la organización; materiales, son los medios en los cuales los colaboradores se auxilian para cumplir sus funciones y los financieros, son los encargados de adquirir monetariamente los bienes y servicios necesarios para el proceso productivo de la organización, éstos recursos deben de obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de la mejor manera, para que la empresa a su vez logré fortalecerse y desarrollarse para alcanzar los objetivos propuestos.

### **1.3 Administración de Recursos Humanos**

“En su trabajo cada administrador, sea director, gerente, jefe, supervisor, desempeña las funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo. La administración de recursos humanos busca ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque éste no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Junto con su grupo de subordinados, el administrador realiza las tareas y alcanza metas y objetivos.” (3:14)

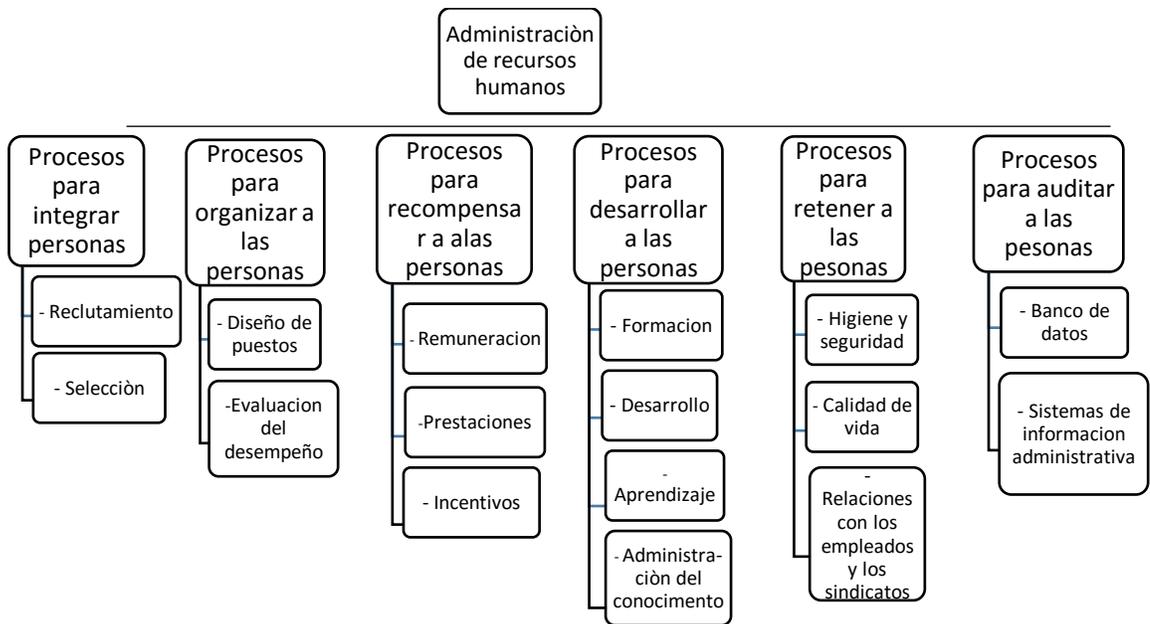
El principal elemento de una organización es su personal, son el medio principal para que la empresa alcance sus objetivos y metas; y como equipo colaboran con el cumplimiento de éstos; es necesario que la empresa participe en el desarrollo de sus colaboradores.

Es necesario e importante que la empresa participe desde el proceso en que integra, organiza, recompensa, desarrolla, retiene y audita a su personal, el mercado está en constante cambio y no solo ciertos recursos de la empresa deben ajustarse, sino también se debe considerar al personal que forma parte de la organización y debe estar preparado para esos cambios que afectan de manera directa a las funciones y metas de su puesto de trabajo.

A continuación se presenta los seis procesos que la componen:

**Figura No.2**

**Los seis procesos de la administración de los recursos humanos**



Fuente: Chiavenato, Idalberto. "Gestión del talento humano". 3ª edición, McGraw Hill, México, 2009. Página 15

Uno de los principales procesos que se estudiará en la investigación es:

### **1.3.1 Proceso para organizar a las personas**

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.” (3:15)

Este es un proceso de vital importancia dentro de la organización, que inicia definiendo las funciones de cada puesto y su rol dentro de la empresa, cabe resaltar que el mercado está en constante cambio y con él los procesos que se ejecutan dentro y fuera de la organización, es por ello que se deben ajustar las funciones, y a su vez evaluar y corregir comportamientos para el cumplimiento requerido de las responsabilidades y funciones de cada puesto.

#### **1.3.1.1 Evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.” (5:256)

Evaluar el desempeño del personal no debe ser vista como el control sobre los colaboradores, sino como el desarrollo de los mismos y de la empresa; debido que los resultados cuantitativos y cualitativos de una evaluación objetiva, favorecen a

la realimentación del desempeño, pues interfiere en la formulación de estrategias con el fin de eliminar y/o reducir las fallas que se estén presentando en determinado puesto.

La evaluación del desempeño debe enfocarse en el puesto y la persona que lo ocupa, debido que el puesto fue creado con objetivos y metas que contribuirán a logros individuales así como en la misión y visión de la empresa, por medio de las funciones asignadas que serán realizadas por la persona que se consideró adecuada para dicho puesto, ambas partes están íntimamente relacionadas. Pese que la persona que se contrato fue considerada con las competencias necesarias, es importante mencionar que la organización y el mercado en que se desenvuelve son constantes, y es por ello que los colaboradores necesitan ajustarse y adaptarse a dichos cambios.

Existen situaciones en las cuales no se detectan necesidades de mejora, obstaculizando solventar situaciones desfavorables para la empresa, impidiendo la disminución o eliminación de fallas en el desempeño así como fortalecimiento de fortalezas, que se ven reflejadas en un mal desempeño que provoca errores recurrentes y problemas que afectan a la organización, es por lo anterior que se debe evaluar al personal; para prevenir y corregir fallas en el proceso productivo que pueden afectar a corto, mediano y largo plazo.

## **I. Objetivos de la evaluación**

- **“Idoneidad del individuo para el puesto**, es decir, lograr que la persona ejecute de la mejor manera el puesto desempeñado.
- **Capacitación**, con una previa detección de necesidades de capacitación a los colaboradores; se lograra minimizar o eliminar debilidades y/o fortalecer y desarrollar fortalezas.

- **Promociones**, con los resultados de evaluación del desempeño, los gerentes puede conocer fortalezas de colaboradores que podrían ascender de vía jerárquica.
- **Incentivo salarial por buen desempeño**, los colaboradores que alcancen el desempeño esperado o sobresaliente puede ser recompensado de forma salarial por la empresa; cabe resaltar que hay diversos casos en los cuales, las organizaciones no cuentan con recursos económicos para este fin, es por ello que existen varios tipos de recompensas.
- **Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados**, en el proceso de evaluación ambas partes deben de estar estrechamente relacionadas, es decir la participación del evaluado y evaluador debe ser para el beneficio de ambos.
- **Desarrollo personal del empleado**, los resultados de una evaluación del desempeño tiene como fin retroalimentar al colaborador para desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas.
- **Información básica para la investigación de recursos humanos**, los resultados de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores de determinada organización también sirve como base de datos para cualquier investigación relacionada con el personal.
- **Estimación del potencial de desarrollo de los empleados**, por medio de la evaluación se conoce las fortalezas que pueden ser desarrolladas de cada uno de los colaboradores evaluados.

- **Estímulo para una mayor productividad**, al retroalimentar a los colaboradores, estos son conscientes de que su desempeño es considerado por la empresa para tomar acciones de desarrollo para los mismos.
- **Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización**, uno de los pasos principales y fundamentales para diseñar una evaluación de desempeño es; definir los indicadores, estos son factores que la empresa y el evaluador consideran necesarios para el buen funcionamiento de cada puesto de la organización.
- **Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado**, luego de conocer los resultados de la evaluación, se deben dar a conocer a los evaluados para que éstos puedan saber sus fallas (debilidades) y que sus aciertos (fortalezas) para tomar las acciones correspondientes.” (2:247-248)

### III. Beneficios de la evaluación

Los beneficios que provee se clasifican en la siguiente tabla; ambas partes, el evaluador que representa a la empresa y el evaluado; son los involucrados y los beneficiados de ser parte del proceso de evaluación del desempeño.

**Cuadro No. 1**  
**Beneficios de la evaluación**

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

Fuente: González, Martín; Olivares, Socorro. Administración de Recursos Humanos. 1era. Edición. México, D.F. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 2005. Página 112.

## V. Pasos para la evaluación del desempeño

Para que el la evaluación del desempeño funcione adecuadamente debe seguir con la siguiente secuencia de pasos:

**1. “Definir el puesto:** implica asegurarse que el evaluador y los evaluados coincidan respecto a sus obligaciones y los estándares de trabajo; esto implica para el evaluador definir los objetivos y a quien está dirigido la evaluación, definir la periodicidad, elección del método y si fuere necesario capacitar al evaluador.

**2. Evaluar el desempeño:** comparar la práctica real de su subordinado con los estándares que se han establecido, lo cual casi siempre implica el uso de algún tipo de formulario para calificación. Esto implica que el evaluador analice la información recabada y defina cursos de acción según los resultados.

**3. Retroalimentación:** en este paso el evaluador le presenta los resultados de la evaluación del desempeño al evaluado, analizan el desempeño y el progreso del subordinado, a la vez que se plantea el desarrollo requerido.” (4:340)

“La realimentación del desempeño genera tanto un mejor desempeño como mejores actitudes, si el jefe la maneja de manera adecuada.

Sin embargo, ofrecer realimentación crítica o constructiva no es tarea sencilla para los administradores. La realimentación mal expresada ataca a la persona, y no a la conducta, cuando se hace en términos acusadores; no proporciona ilustraciones útiles, es abstracta y confusa, y hacer afirmaciones globales o “generalizadas” que el destinatario puede refutar con facilidad. Es más probable que la realimentación se acepte y cause algún mejoramiento cuando se presenta de manera adecuada.”(7:148-149).

Se recomiendan los siguientes lineamientos:

**Figura No. 3**  
**Lineamientos de una realimentación eficaz del desempeño**



Fuente: Newstrom, John W., Comportamiento humano en el trabajo, 13ª edición, México, MacGraw Hill.  
Página 149.

### 1.3.1.2 Sistema de evaluación del desempeño

“Existe la probabilidad de que la organización encuentre dificultad para poner en práctica un sistema eficaz y funcional de evaluación del desempeño, para ello el sistema “debe de estar directamente relacionado con el puesto, ser práctico y confiable; es necesario tener niveles de medición o estándares y que éstos sean verificables.” (8:304-305)

Al diseñar un sistema de evaluación del desempeño se debe tomar en cuenta diversos factores, se debe tener claro cuales puestos serán sujetos de evaluación y los objetivos de la misma; pues la importancia de un sistema evaluación radica en que, éste brinde información objetiva del desempeño del evaluado; cabe resaltar que la evaluación debe enfocarse en características específicas del puesto, que son necesarias y vitales para ejecutar las funciones de mejor manera.

Los resultados del sistema proveen datos al evaluador, no sólo del desempeño del evaluado durante determinado periodo, sino también proporciona información sobre las fallas o debilidades que el personal posee, que deben ser minimizadas o eliminadas por medio de diversos cursos de acción; a su vez también refleja fortalezas de los evaluados, ofreciendo un valor agregado a la organización debido que se pueden fortalecer o desarrollar como estrategia.

### I. Elementos del sistema de evaluación del desempeño

“El enfoque que resulte elegido debe de identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de capital humano.”(7:297)

Debido que existen diversos sistemas de evaluación del desempeño, se recomienda que el sistema elegido, se enfoque y contenga los elementos de la siguiente figura, para que los objetivos de la evaluación sean alcanzados deben guiarse del siguiente ciclo.

**Figura No. 4**  
**Elementos claves en el sistema de evaluación del desempeño**



Fuente: Werther William B, Davis Jr. Keith, Administración de personal y Recursos humanos. 2,000. Página 304

## II. Factores de evaluación del desempeño

“Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada organización pero en general, se ubica entre cinco y diez.” (3:253).

**Cuadro No. 2**  
**Criterios para la evaluación del desempeño**

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

Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del talento humano. Página 254

Los criterios de evaluación utilizados en el instrumento de evaluación del desempeño, dependen del evaluador y de la empresa, pues varían según las necesidades y lo que se considere que afecta o favorece al desempeño del colaborador. Según Idalberto Chiavenato dichos criterios se dividen en tres y los enlistados en el esquema anterior son los más utilizados por las empresas hoy en

día. Debido que cada puesto requiere y necesita diferentes criterios de evaluación, el evaluador debe priorizar que criterios considera vitales de evaluar para valorar el desempeño del puesto, seguidamente debe ponderar por medio de grados de variación con diferentes tipos de escalas de valoración. Es por lo anterior mencionado que cada factor debe ser analizado objetivamente y con tiempo suficiente dedicado, pues según el resultado de los mismos, serán propuestos cursos de acción que solventen el desempeño del colaborador.

### **III. Medición del sistema de evaluación del desempeño**

“Son los sistemas de calificación de cada labor, se logra al comparar los resultados individuales con los establecidos para la función; las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.” (8:308)

Por medio de este sistema de calificación el encargado de diseñar el instrumento de evaluación pondera el grado de cumplimiento o la frecuencia con que es observado el factor evaluado, permitiendo así obtener un resultado cuantitativo y cualitativo del rendimiento de la persona evaluada. Es importante mencionar que así como los factores de evaluación deben de ser analizados con el tiempo necesario también la escala de calificación necesita la suficiente atención para poder brindarle al evaluador un sistema de calificación adecuado a las necesidades correspondientes.

### **IV. Problemas que afectan la evaluación**

La persona o el grupo encargado de evaluar el desempeño de uno o varios colaboradores siempre están expuestos a cometer errores con intención o no, a la hora de evaluar; entre los problemas que pueden afectar la objetividad del evaluador se encuentran las siguientes situaciones:

**a) Prejuicios:** “Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación, que suelen ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuales se cuentan:

- Elementos subjetivos: cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Estos pueden ser favorables o desfavorables al empleado.
- Error por tendencia al promedio: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En realidad, al colocar a todos los evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.
- Permisividad e inflexibilidad: con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden interferir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando, en otros casos puede también juzgar, antes aun de empezar a llevar a cabo su tarea. El peligro de estas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

- Elementos culturales: Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo, dada la movilidad geográfica de grandes grupos de trabajadores). Puede presentarse el fenómeno de considerar que la cultura propia es la mejor recibe, este fenómeno recibe el nombre de “etnocentrismo”, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los más deseables. (8:311-312)

**b) “Estándares poco claros:** una evaluación no debe de contar con características y grados de méritos ambiguos, ya que provoca una interpretación demasiado abierta; ya que cada persona lo puede interpretar de diferente manera.

**c) Efecto de halo:** en la evaluación del desempeño, el problema que ocurre cuando la calificación que asigna un supervisora un subordinado en una característica evaluada, sesga las demás calificaciones sobre otras características.

**d) Rigor o indulgencia:** problema que se presenta cuando un supervisor tiende a evaluar a todos los subordinados con calificaciones muy altas o muy bajas.” (4:356)

## **V. Métodos de evaluación**

Dada la importancia de evaluar el desempeño de las personas que laboran en una organización, a lo largo del tiempo se han desarrollado varios métodos de evaluación, el método de escalas graficas uno de los modelos que brindan múltiples beneficios y ventajas al evaluador, siendo desarrollado a continuación:

### **a) Escalas graficas**

“Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización.”(3:253)

La tabla consiste en enlistar factores de evaluación previamente analizados, éstos contienen una breve descripción para un mejor entendimiento, verticalmente se posicionan los grados de variación de desempeño, iniciando desde un excelente hasta un mal desempeño.

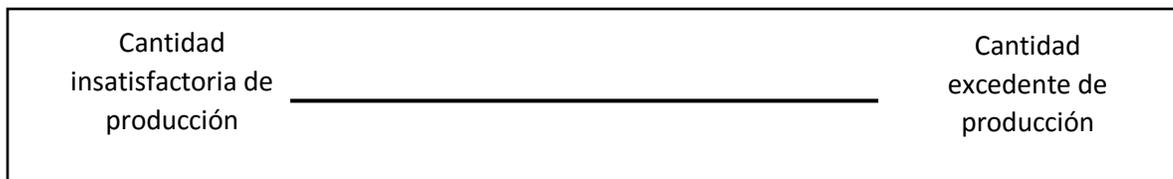
“Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez se ha hecho la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales; por otra, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a menos que sea una relación con los valores máximo y mínimo que pudiera obtener en las evaluaciones.” (9:s.p)

El método de escalas graficas se puede aplicar de tres formas:

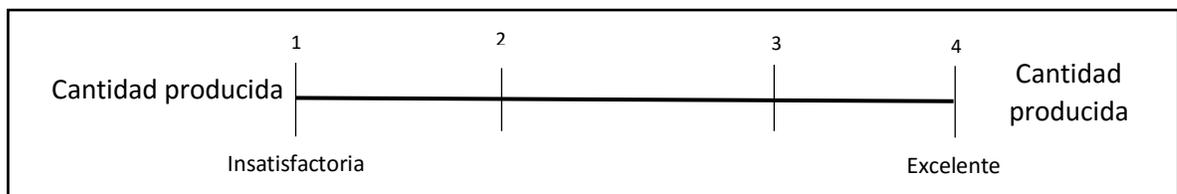
### a) Escalas gráficas continuas

“Son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquier de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la evaluación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.



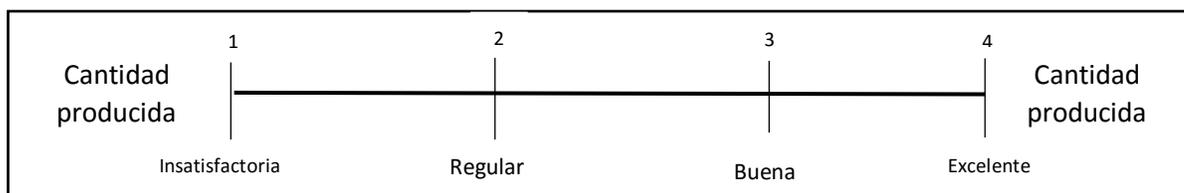
### b) Escalas gráficas semicontinuas

El trata miento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.



### c) Escalas gráficas discontinuas

Son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño evaluado. “(10:s.p)



El método de escalas gráficas discontinuas cuenta con diversas ventajas, una de ellas es ponderar por medio de una calificación cierto factor evaluado del desempeño laboral del colaborador, el primer paso consta en enlistar los factores que estarán sujeto de evaluación, para luego fijar parámetros en los cuales se puede describir frecuencia de realización, cantidades mínimas o excedentes, estándares de tiempo, etc.; lo anterior facilita al evaluador la evaluación, aportando flexibilidad al proceso.

Es importante mencionar que dichos parámetros y factores de evaluación deben ser analizados con anterioridad, tomando en consideración varios aspectos que serán parte fundamental; la participación del encargado de evaluación, debe contar con el apoyo y participación del jefe inmediato del puesto evaluado para que sea lo más real y objetivamente posible para poder brindar resultados reales del desempeño evaluado.

El implementar dicho método permitirá a la organización contar una herramienta formal de evaluación que permita obtener información cualitativa y cuantitativa sobre el desempeño laboral de los colaboradores, reflejando las debilidades y fortalezas para tomar acciones que mejoren el desempeño laboral, brindando así una retroalimentación objetiva promoviendo la mejora continua del colaborador.

Es importante dar a conocer al empleado como es considerado su trabajo, pues es necesario recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral, para corregir sus debilidades con ayuda propia y de la organización.

Cabe resaltar que las habilidades y conocimientos necesarios para un puesto de trabajo de trabajo, están en constante cambio, dado que la empresa y su entorno están en desarrollo, lo que implica contar con un personal capacitado para poder realizar las funciones que les corresponden.

#### **1. 4 Campaña de concientización**

Por medio de estrategias, se busca influir en las personas para que acepten y tomen conciencia sobre determinado tema, eliminando ideas u opiniones negativas; así como promoviendo directa e indirectamente los beneficios y ventajas del tema correspondiente.

#### **1.5 Auditoría de seguimiento de resultados**

Es un proceso de evaluación de las acciones de mejora de un plan de acción, por medio de dicho proceso se le brinda seguimiento a cada una de las actividades planificadas con determinado fin. Cabe resaltar que dicha auditoría está compuesta por un respectivo formato de verificación, en el cual está compuesto del responsable de realizar dicha auditoría así cuando será llevada a cabo y la respectiva verificación.

## **CAPÍTULO II**

# **DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

### **2.1 Justificación:**

La empresa objeto de estudio se encuentra en un período de crecimiento; cuenta con cuatro sucursales, y en proyección de una nueva sucursal. Revisar el grado de ejecución de las responsabilidades a los puestos de trabajo, es de vital importancia para que el proceso productivo de una organización se lleve a cabo según los objetivos propuestos, pues según los datos brindados de la evaluación del desempeño, los colaboradores conocen aspectos en los cuales es necesario tomar medidas correctivas, fallas que se presentan y que pudieran presentarse, ya que ciertas situaciones acumulativas llegan a presentarse como errores a corto o mediano plazo; evaluar a los colaboradores prevé, corrige, mejora y fortalece el desempeño de los mismos.

Actualmente en la empresa existe deficiencia para lograr determinar el nivel de eficiencia con que se ejecutan las funciones asignadas a los puestos de trabajo, provocando bajo rendimiento de los colaboradores de la empresa, pues se evaden responsabilidades o se ejecutan con demora, impidiendo el alcance de los objetivos tanto de la empresa como los de cada puesto.

Por tal razón se hace necesario realizar una investigación que permita determinar la problemática en cuanto al desconocimiento del rendimiento real de los colaboradores; y proponer herramientas y cursos de acción necesarios que contribuyan al diagnóstico, medición y mejora continua del desempeño; lo cual podrá incrementar el rendimiento de los colaboradores para el alcance de los

objetivos organizacionales, es necesario obtener mayor competitividad en el mercado donde se desenvuelve y el principal recurso de la empresa es su personal.

## **2.2 Metodología de la investigación**

Para realizar el diagnóstico de la situación actual con relación a la evaluación del desempeño del personal en la unidad de investigación, se aplicó el método científico en sus tres fases: la indagadora se utilizó a través del proceso de recolección de información de fuentes primarias (encuestas) al personal de la organización. En la demostrativa se confirmó la validez de las hipótesis planteadas; y por último, en la fase expositiva se aplicaron los procesos de conceptualización que son expuestos a través del análisis y discusión de resultados de la presente investigación.

A través del método deductivo, la comprobación de las hipótesis y los resultados finales permiten inferir, que al no conocer el desempeño real de los colaboradores, se impide brindarles retroalimentación que mejore o desarrollo su desempeño.

Las técnicas e instrumentos utilizados en la realización de la investigación son: la encuesta dirigida a todo el personal de la empresa, siendo realizado un censo, utilizando como instrumento una guía de encuesta diseñada previamente; así como se entrevistó al gerente general de la empresa, utilizando como instrumento una guía de entrevista. Se consultó material bibliográfico que proporciona un fundamento y una guía a la investigación y su contenido, utilizando como instrumento fichas bibliográficas. Así también se observó el comportamiento del personal de la empresa recicladora para conocer a profundidad su entorno utilizando como instrumento una guía de observación directa.

### **2.3 Antecedentes de la organización**

Con el propósito de brindar para Guatemala un centro de acopio de materiales factibles de reciclar, entre ellos; plásticos, papel y vidrio, la organización objeto de investigación fue fundada como sociedad anónima el 18 de Julio de 2004, está ubicada en la 5ta. Ave. "B" 5-41 zona 12 Colonia Guajitos, Departamento de Guatemala. Actualmente la empresa se encuentra en un período de crecimiento; cuenta con cuatro sucursales y está constituida por 18 puestos de trabajo de nivel ejecutivo, mandos medios y operativos, los cuales son desempeñados por un total de 50 colaboradores.

Ya establecida la empresa central, inicia labores en su segunda sucursal ubicada en Barberena del municipio de Santa Rosa; seguidamente apertura estratégicamente la siguiente sucursal dentro de las instalaciones de una embotelladora, ubicada en la zona 12 de la Ciudad de Guatemala; así también en 2014 instala una nueva sucursal ubicada en el municipio de Villa Nueva, del Departamento de Guatemala. A continuación se presenta el logo de la empresa, objeto de estudio. A continuación se presenta el logo actual de la organización.

**Figura No. 5**  
**Logo de empresa objeto de estudio**

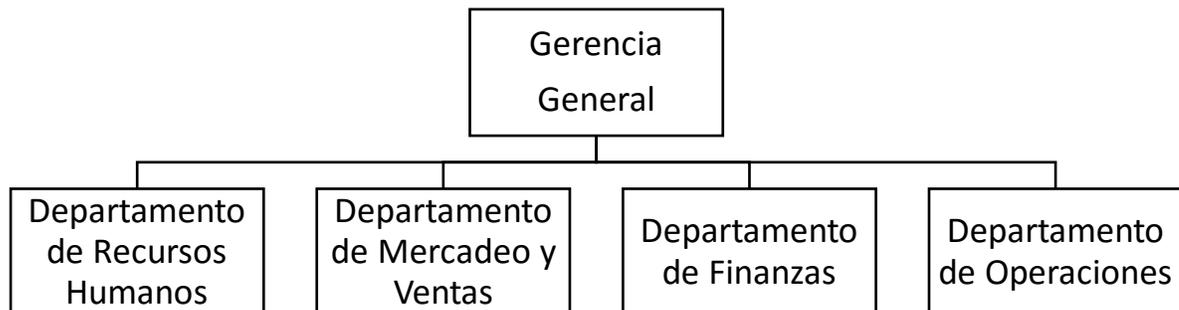


Fuente: material proporcionado por empresa objeto de estudio. Octubre 2015.

## 2.4 Estructura de la empresa

A continuación se diagrama el organigrama general, de la empresa dedicada al manejo integral de reciclables.

**Figura No. 6**  
**Organigrama general**



**Fuente:** elaboración propia. Investigación de campo. Septiembre 2015.

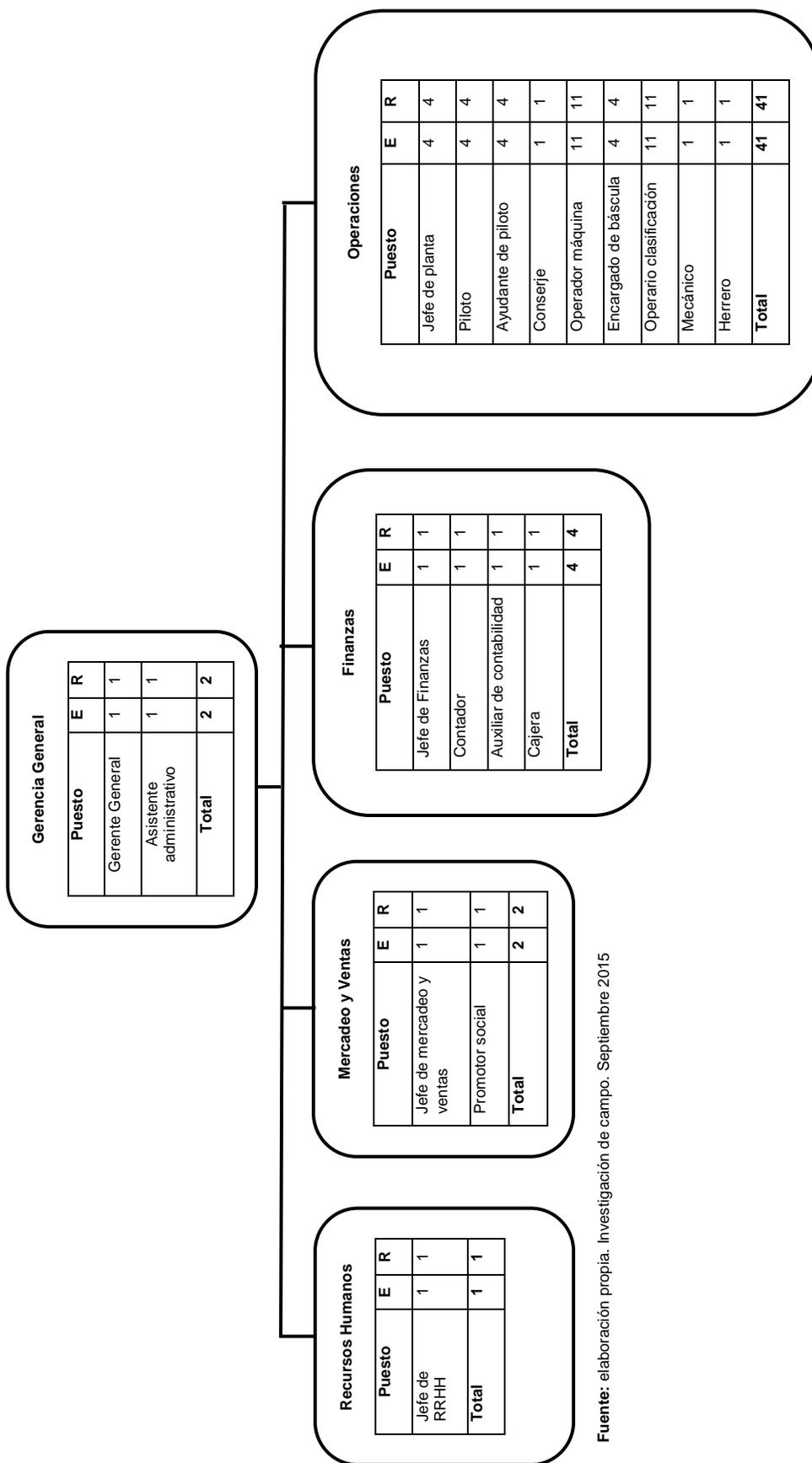
### 2.4.1 Descripción de niveles jerárquicos

- **Gerencia General:** es responsable de velar y coordinar que todos los departamentos cumplan con su propósito, delegando objetivos y asignando presupuesto para cada uno, y teniendo la responsabilidad legal de la empresa.
- **Departamento de Recursos Humanos:** es responsable de gestionar el capital humano, verificando el proceso de reclutamiento y selección así como velar por que el personal reciba las capacitaciones necesarias.
- **Departamento de Finanzas:** es responsable de velar por el cumplimiento de las leyes tributarias vigentes y asegurar la rentabilidad de la empresa analizando los activos, pasivos y capital de trabajo.
- **Departamento de Operaciones:** es responsable de gestionar el área de operaciones definiendo planes y programas de trabajo y verificar el cumplimiento de las normas de seguridad dentro de las instalaciones de la empresa.

A continuación se describe el organigrama nominal de la empresa dedicada al manejo integral de reciclables.

**Figura No. 7**

**Organigrama Nominal**



Fuente: elaboración propia. Investigación de campo. Septiembre 2015

## **2.5 Filosofía empresarial**

A continuación se presenta la filosofía empresarial actual de la organización objeto de estudio.

**2.5.1 Misión:** “Somos una empresa guatemalteca que facilita a la industria la obtención de materia prima por medio de la recolección, preparación y comercialización integral de materiales reciclables, contribuyendo al mejoramiento del medio ambiente, brindado un servicio de calidad.

### **2.5.1.1 Visión**

Ser la empresa líder del mercado de materiales reciclables, reconocida por nuestro servicio al cliente, amigable con el medio ambiente brindado un servicio de calidad y responsabilidad social empresarial.

### **2.5.1.2 Valores**

Los valores principales que rigen el comportamiento de los colaboradores de la empresa son:

- **Servicio:** en cada actividad que realizamos, brindamos una excelente labor y atención, siendo prioridad nuestros clientes.
- **Calidad:** brindamos un servicio y producto de calidad, siempre cumpliendo y superando las expectativas de nuestros clientes en cada actividad laboral que realizamos.
- **Transparencia:** en cada acción que realizamos, siempre actuamos con honradez e integridad, siendo personas integras y respetando a los demás.
- **Lealtad:** somos fieles a nuestros clientes, colaboradores y empresa, siempre velando por su bienestar.

- **Confianza:** nuestras labores confirman nuestro servicio y actitud hacia nuestro entorno, reflejando y brindando seguridad en nosotros como personas y empresa.”

## **2.6 Descripción de puestos**

Actualmente la empresa objeto de estudio cuenta con descriptores de puestos que están constituidos de la siguiente manera: datos generales del puesto, atribuciones del puesto, responsabilidades bajo su cargo, condiciones de la realización de las actividades referentes al puesto de trabajo, conocimientos requeridos, esfuerzo físico y mental que requiere la ejecución de las funciones asignadas. A continuación se muestra la actual descripción de puestos utilizada por la organización.

**Formato 1**  
**Descriptor de puesto de trabajo para Jefe de Mercadeo y ventas**  
**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO**

**1. Identificación del puesto**

<b>Nombre del puesto:</b>	<b>Jefe de mercadeo y ventas</b>
Ubicación Organizacional:	Mercadeo y ventas
Puesto inmediato superior:	Gerente General
Puestos bajo su mando:	Promotor social

**2. Atribuciones del puesto**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar el comportamiento de la competencia para emprender acciones que contribuyan al crecimiento de la empresa.</li> <li>• Proporcionar servicio post-venta para conocer el grado de satisfacción del cliente y brindar retroalimentación.</li> <li>• Identificar proveedores potenciales para el abastecimiento de materiales.</li> <li>• Evaluar las actividades realizadas para determinar los resultados obtenidos.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de los lineamientos de los procesos para garantizar la calidad del servicio.</li> <li>• Integrar las ideas de los colaboradores para la nueva ejecución de proyectos.</li> <li>• Interactuar con los diferentes niveles de la organización para la generación de nuevos proyectos que promuevan el cambio individual y organizacional.</li> <li>• Promover dentro de la organización canales de comunicación para asegurar la difusión de la información.</li> <li>• Fomentar valores para integrar equipos de trabajo que contribuyan a un ambiente laboral agradable.</li> </ul>
---

**3. Responsabilidades**

Concepto	Descripción
Mobiliario y equipo:	Tiene a su cargo una computadora, impresora, teléfono, archivador, escritorio y silla, valorados por un monto de Q 8,000.00
Valores:	Tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos valorados por un monto de Q 35,000.00
Información:	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir con su jefe inmediato.
Decisiones:	Toma decisiones en consenso con la administración, afectando a toda la organización.
Supervisión:	No ejerce supervisión.

**4. Condiciones de trabajo**

Concepto	Descripción
Condiciones ambientales:	Oficina compartida con ambiente limpio, ventilación e iluminación.
Riesgos y consecuencias:	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

**5. Conocimientos**

Concepto	Descripción
Educación:	El puesto requiere título universitario en el grado académico de licenciatura.
Experiencia:	3 años de experiencia en Gerencia o Jefatura de Mercadeo y ventas.

**6. Esfuerzo**

Concepto	Descripción
Físico	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
Metal:	Requiere un alto esfuerzo mental.

Fuente: formato utilizado por la empresa objeto de estudio

La descripción de puestos utilizada por la unidad de análisis, no es adecuada a las necesidades y desarrollo de la organización, pues a pesar de contar con factores importantes de la descripción de puesto, se deben incluir factores importantes en la realización de las funciones asignadas, para poder brindarle al jefe y al colaborador mayor información sobre el puesto de trabajo, así también para obtener mayor eficiencia en la realización de sus labores y en el caso del jefe, poder tener factores más específicos para evaluar de mejor manera el desempeño del personal. Posteriormente se presenta un formato acorde a las necesidades de la empresa, con el fin de brindar un instrumento para el desarrollo individual y organizacional.

## **2.7 Consecuencias de no evaluar el desempeño laboral**

Al momento de observar e indagar al personal de la empresa, resaltaron diversos efectos de no evaluar al personal de la organización, siendo estos:

- ❖ A los jefes se les dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema de evaluación que mida el avance de las metas por cumplir.
- ❖ Los jefes inmediatos no brindan seguimiento a las metas del personal, provocando la repetición de errores o desvío de las metas.
- ❖ El jefe de Recursos Humano no cuenta con fundamentos del desempeño para tomar decisiones de incentivos y promociones.
- ❖ Los jefes no felicitan de manera constante al personal bajo su cargo, excepto en situaciones sobresalientes.
- ❖ Los jefes inmediatos presentan dificultad al momento de orientar las acciones del personal hacia el logro de los objetivos individuales.
- ❖ Los jefes inmediatos no cuentan con una herramienta formal de medición del desempeño, provocando subjetividad en la valoración del desempeño del trabajador.
- ❖ Los jefes presentan dificultad en la corrección de errores así como no pueden prever errores en la ejecución de las tareas realizadas.

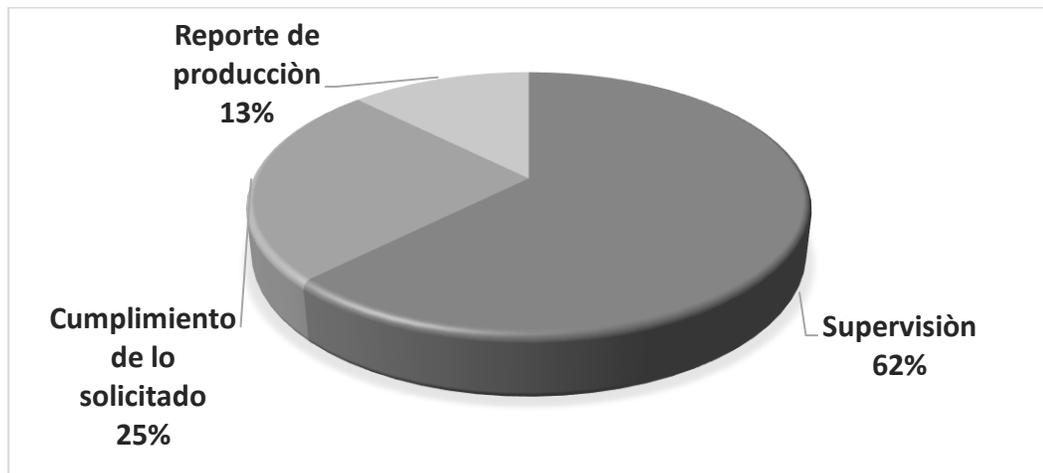
## **2.8 Presentación de resultados obtenidos por los mandos medios**

A continuación se presentan los resultados obtenidos, por medio de encuesta y entrevista realizadas a los mandos medios, así como al gerente general de la empresa objeto de estudio.

Luego de recabar la información necesaria y analizar los resultados obtenidos se determinó que la unidad de análisis carece de un sistema de evaluación del desempeño formal, que permita medir el desempeño real de sus colaboradores para la elaboración de planes y programas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales; los mandos medios no tienen un conocimiento amplio sobre el tema, así también carecen de un instrumento que permita conocer el desempeño de los colaboradores bajo su cargo, para poder disminuir o eliminar debilidades , así como desarrollar las fortalezas del colaborador, dicha información fue recabada por medio de una encuesta previamente diseñada.

## Gráfica 1

### Medio utilizado para determinar la evaluación de los colaboradores, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

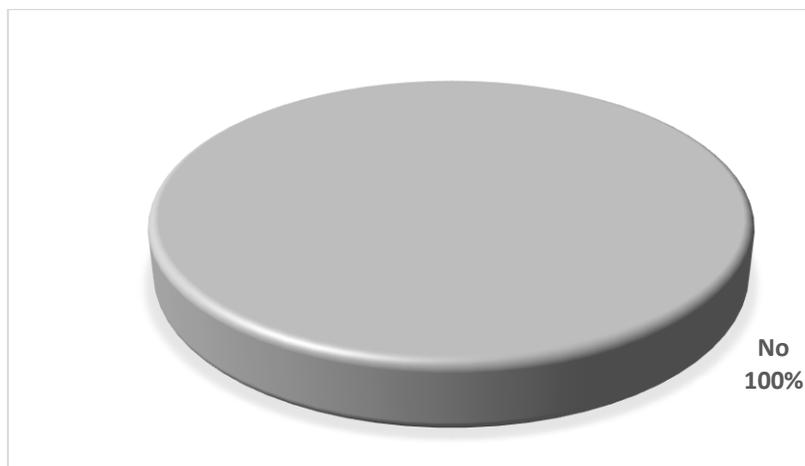
De los jefes inmediatos, el 62% estableció que el medio que utiliza para conocer el desempeño de los colaboradores es la supervisión, es decir, el colaborador es evaluado de forma empírica; esto se debe a diversos factores, siendo el principal, el desconocimiento y la falta de un sistema de evaluación del desempeño laboral; lo cual provoca subjetividad de parte de los jefes, pues cada persona posee criterio propio; cabe resaltar que lo anterior no debe restarle importancia a las observaciones por parte de los mismos, pues son adecuadas cuando son sustentadas con base en lineamientos previamente establecidos con el fin de evaluar aspectos necesarios para el buen desempeño laboral dentro de la organización. No se cuenta con fundamentos, provocando subjetividad e incertidumbre dentro del personal, además es probable que se sientan atacados y evaluados de una manera injusta, provocando desmotivación e inseguridad de la forma en que son evaluados actualmente.

Así mismo, el 25% conoce el rendimiento en el momento que el personal realiza lo solicitado por el jefe superior, provocando que se presenten errores sin una previa detección de los mismos; no tomando las acciones necesarias para detectar y corregir las debilidades del trabajador, impidiendo así una mejora en su desempeño. El personal comenta que este es el medio por el cual se basan para dar un dictamen sobre el cumplimiento de las labores del personal bajo su cargo, de este modo conocen de primera mano, cómo y de qué manera fue ejecutado lo previsto para cada puesto.

A su vez, el 13% se basa en el reporte de producción de la empresa, dicho porcentaje únicamente es a nivel operativo de la empresa; la evaluación del desempeño de los operarios de la empresa se enfoca en lo que producen, sin tomar en cuenta otros factores que afectan directa e indirectamente a los mismos, pues evaluar no implica únicamente el cumplimiento de las metas propuestas, sino que también debe enfocarse en verificar si el personal posee y pone en práctica comportamientos que favorecen al cumplimiento de las metas y objetivos previstos en determinado tiempo de ejecución.

## Gráfica 2

### Establecimiento de indicadores para medir el desempeño de los colaboradores, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

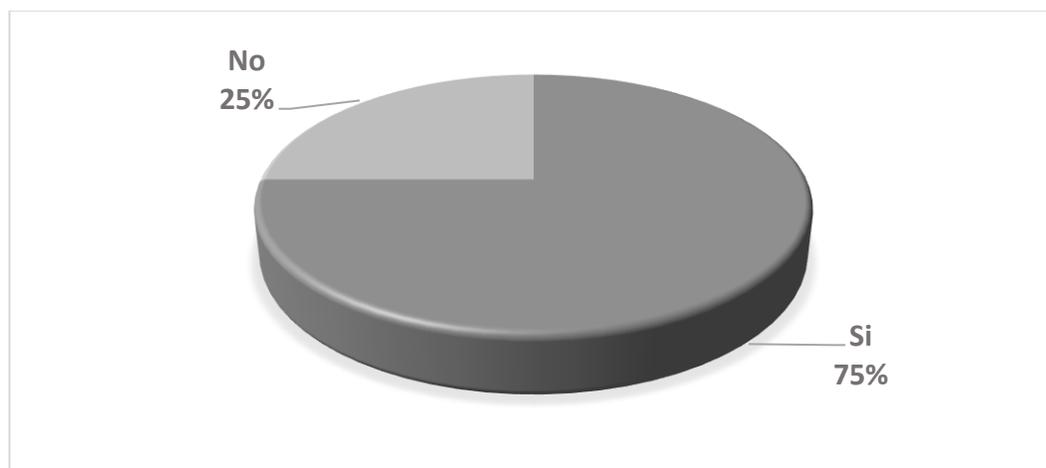
El 100% de los jefes inmediatos, reconoce que no establecen indicadores que les permita medir el desempeño de los colaboradores, siendo estos de gran importancia dentro de la organización; al no contar con los mismos, se impide conocer el desempeño real de cada colaborador. El área operativa únicamente cuenta con reportes de producción, y no se cuenta con mayor información que permita la retroalimentación al personal.

No contar con indicadores de desempeño impiden evaluar factores que son vitales y necesarios para el cumplimiento de las funciones asignadas a cada puesto; a su vez también evalúa el grado del cumplimiento de los mismos, así como verifican la medida en que se están alcanzando objetivos y metas planificadas.

El no contar con parámetros que reflejen información de forma clara y específica, impide al jefe inmediato dirigir, supervisar y tomar las acciones correspondientes del personal bajo su cargo.

### Gráfica 3

#### Realización de reuniones para conocer el desempeño de los colaboradores, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

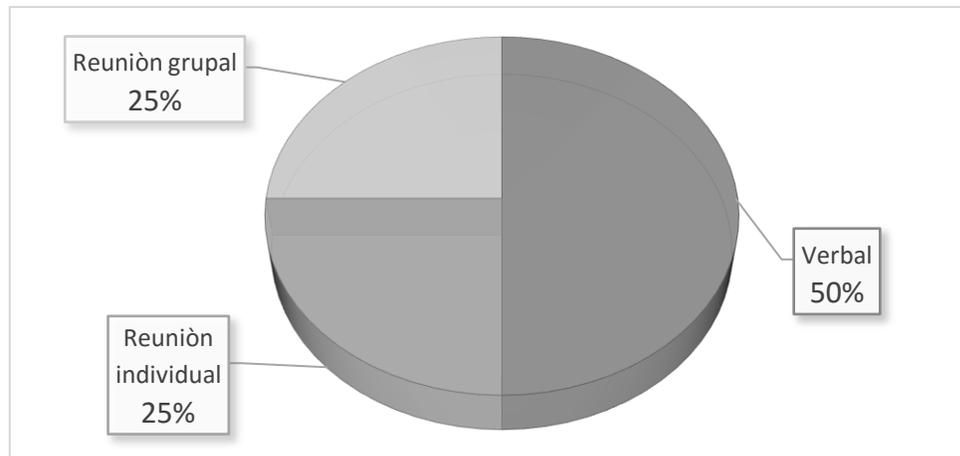
El 75% de los jefes inmediatos, indican que realizan reuniones para conocer el desempeño de los colaboradores, dichas reuniones se centran en informar al colaborador que ha tenido un eficiente o deficiente desempeño, siendo estos evaluados subjetivamente debido que carecen de lineamientos previamente establecidos, para evaluar el desempeño del personal; dicha información va acompañada de indicaciones de cómo mejorar la realización de ciertas funciones pero son sugerencias en ocasiones superficiales, por la forma en que son detectadas.

Por otra parte, el 25% afirma no realizar ningún tipo de reunión individual para conocer el rendimiento del personal bajo su cargo; a pesar de que se tiene intención de realizarlas, carecen de herramientas para evaluar e informar a los colaboradores de su rendimiento así como brindarles una retroalimentación adecuada a cada persona, siendo conscientes de que el personal debería tener un mejor rendimiento.

La importancia de realizar reuniones sobre el desempeño laboral radica, en que el jefe conozca el punto de vista del colaborador, pues es necesario que la persona evaluada dé a conocer aspectos que le estén favoreciendo o perjudicando en la realización de sus labores diarias. Lo anterior favorece y crea una mejor comunicación entre jefe y subordinado, provocando el dialogo constante entre ambos, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de cursos de acción a seguir y de objetivos a conseguir en el futuro.

#### Gráfica 4

### Tipo de retroalimentación que se les brinda a los colaboradores, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

El 25% de los jefes indicaron que le brindan retroalimentación al personal de forma grupal, este porcentaje aplica al nivel operativo y pocas veces al nivel administrativo; los mandos medios argumentan que al personal operativo se le brinda de dicha manera, debido que el número de personal es mucho mayor que el administrativo; lo cual provocaría que al reunirse con cada operativo se atrase el jefe inmediato en sus actividades diarias, debido a lo anterior, únicamente cuando es necesario se reúnen individualmente con la persona. Es importante mencionar que parte de las atribuciones de los jefes o gerentes es evaluar y darle seguimiento al desempeño de cada trabajador bajo su cargo, es por ello que se debe brindar una herramienta que permita facilitarles dicha labor.

El otro 25% menciona que le brinda retroalimentación al colaborador de forma individual; esto favorece de diversas maneras, principalmente para que el colaborador se sienta más cómodo en el proceso, pues hacerle saber sus errores delante de sus compañeros de trabajo puede ocasionar que se sienta atacado,

seguidamente se le brinda una indicación específica al colaborador. Es importante tener presente que cada rendimiento es único, a pesar de que puede tratarse del mismo puesto, pero cada persona tiene diferentes cualidades, habilidades, carencias y entorno que lo afectan.

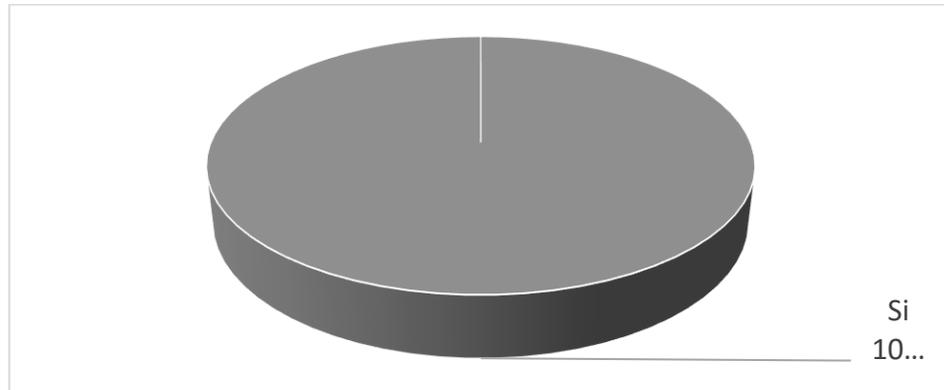
El 50% argumenta que le comunica al colaborador en su lugar de trabajo por diversas razones, siendo la principal, cuando se da cuenta del error que se ha cometido, inmediatamente se le informa y se le brinda la retroalimentación que se cree conveniente en el momento, careciendo así, de cursos de acción sustentados y analizados previamente, sin tomar en cuenta factores internos o externos que pudieran estar afectando directa o indirectamente en la realización de las funciones del colaborador.

Es importante brindarle al colaborador una retroalimentación objetiva para que obtenga conocimientos acerca de la efectividad y como es percibida la ejecución de sus labores diarias, así como el aprendizaje constante que se debe tener para adecuarse al mercado en desarrollo.

Es relevante mencionar que dentro de la organización objeto de estudio no se cuenta con un concepto amplio de cómo realizar una adecuada retroalimentación, pues únicamente se cuenta con conocimientos básicos del tema, es por ello que la poca retroalimentación que se les da a los colaboradores es de manera verbal y está constituida por sugerencias e indicaciones para mejorar su rendimiento.

## Gráfica 5

### Cuenta con áreas de mejora el personal, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

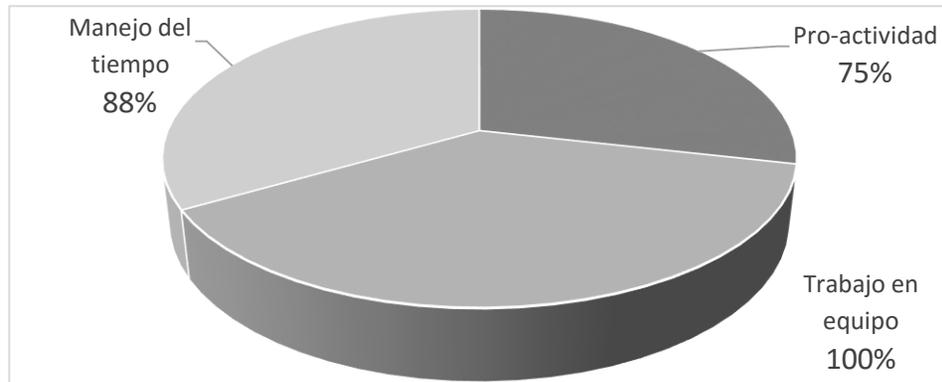
El 100% de los mandos altos y medios afirma que el personal bajo su cargo tiene áreas de mejora relacionadas al desempeño de sus funciones; éstas han sido observadas directa e indirectamente durante su desarrollo. Pese a que dicha observación no ha sido planificada bajo lineamientos de evaluación del desempeño, refleja las deficiencias del colaborador al jefe inmediato.

Los aspectos en los que los colaboradores presentan deficiencias, pueden ser previstas, con una herramienta de evaluación, que proporcione información específica para cada persona evaluada. Lo anterior es vital, porque cada persona es única y poseen fortalezas y debilidades en determinadas áreas.

Los errores o debilidades que presentan los colaboradores suelen ser notadas ya realizadas las funciones, pocas veces durante el momento que las cometen, provocando fallas en el proceso productivo. Contar con sistema de evaluación mejora dicha situación pues prevee un desempeño deficiente, logrando detectar posibles debilidades de los colaboradores y así proponer cursos de acción para minimizar o eliminarlas.

## Gráfica 6

### Principales áreas de mejora del personal, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

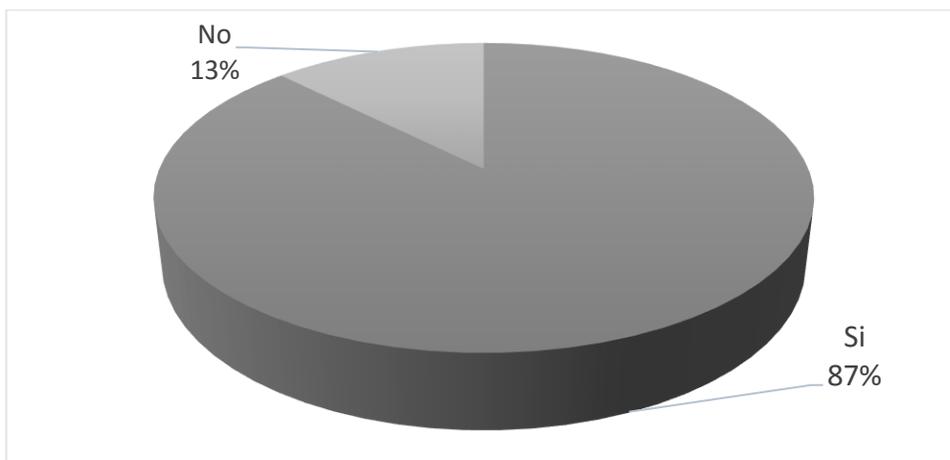
Los jefes inmediatos indican que los colaboradores cuentan con diversas áreas de mejora, tres factores son los más percibidos; la falta de trabajo en equipo es señalada por el 100% de los jefes, debido que los colaboradores trabajan de forma individual enfocándose únicamente en la realización de lo que le corresponde, cuando por principio y estrategia se debe trabajar de forma conjunta para el logro de los objetivos del puesto así como para los objetivos organizacionales, todos los colaboradores deben realizar sus labores de acuerdo a la misión y visión de la organización.

El 75% asegura que el personal carece de pro-actividad en sus funciones, ejecutando únicamente lo que se les solicita en el momento y regularmente traen consigo errores cometidos durante el proceso o al terminar determinada tarea asignada; así mismo, a pesar de conocer los objetivos de su puesto de trabajo, no se involucran en el cumplimiento de tareas para el beneficio de la organización, la proactividad influye directamente en el trabajo de equipo que debe existir para alcanzar la visión de la organización.

El uso adecuado del tiempo es un factor importante en el momento de realizar cualquier actividad, el 88% de los jefes afirman que dentro de la empresa, destaca la ejecución de las labores diarias en un periodo de tiempo considerado innecesario para la realización de las mismas; en ocasiones se le pide al colaborador realizar alguna labor, realizándola con demora, desaprovechando el tiempo y demás recursos.

### Gráfica 7

#### Conocimiento de las fortalezas de los colaboradores, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

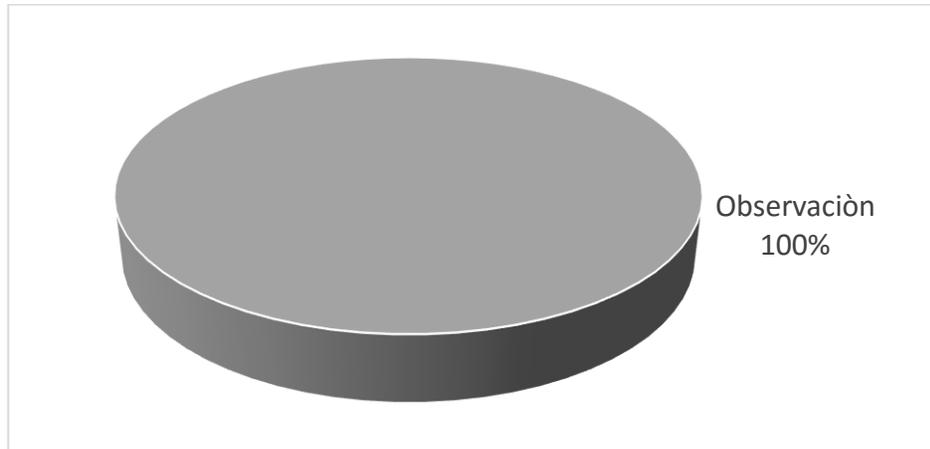
El 13% de los jefes inmediatos indica que no conoce las fortalezas con las que cuentan los colaboradores, debido a que el único medio que poseen para conocerlas es la observación, lo cual obstaculiza identificarlas totalmente y de manera concreta. Es por lo anterior que aseguran tener indicios sobre cuales aspectos son sobresalientes en el desempeño de los colaboradores, pero no cuentan con plena seguridad para señalarlas.

Por otra parte, el 87% afirma conocer las fortalezas del personal bajo su cargo, por medio del comportamiento observado durante el momento de supervisar las labores que se les ha solicitado; así mismo, comentan que favorece en la identificación de las mismas, el tiempo laborado dentro de la empresa, mismo que les ha permitido observar cómo se relacionan con el personal de manera más cercana, logrando así conocer las competencias que sobresalen en el desempeño laboral de cada colaborador.

Es importante mencionar que desconocer las fortalezas del personal no favorece de alguna manera, pues comentan los mandos entrevistados que no se han tomado acciones para desarrollar las fortalezas que poseen los colaboradores, argumentan que la falta de conocimientos en el área ha impedido tomar cursos de acción. Aunque aseguran que han considerado capacitar al personal por medio de empresas destacadas en cada área a impartir, pero desconocen que factores necesitan ser fortalecidos y desarrollados de la mejor manera posible, pues son conscientes que contar con personal competente, le brinda mayor valor a la organización, contando con mayor competitividad para el mercado en que se desenvuelve, siendo éste muy exigente y en constante cambio; es por ello que la organización debe y necesita tener a sus colaboradores acorde a las necesidades del mercado.

## Gráfica 8

### Medio utilizado para identificar las debilidades y fortalezas de los colaboradores, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



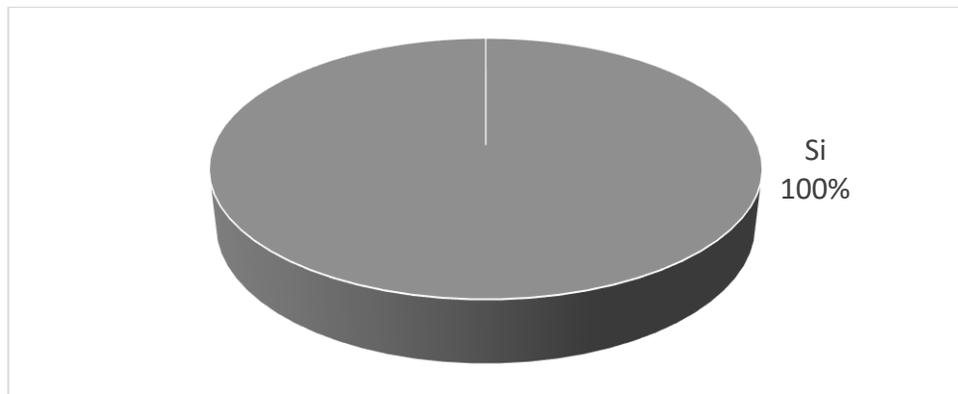
**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

El 100% del personal identifica las debilidades y fortalezas del personal por medio de la observación, comentan que es el único medio con el que cuentan para conocerlas; es importante mencionar que la observación es una técnica subjetiva, pues depende de la manera como sea percibida. Evaluar el desempeño de los trabajadores por medio de la observación, hace que la misma sea deficiente, careciendo de parámetros, aspectos y lineamientos necesarios que se deben considerar para dar un dictamen sobre el rendimiento laboral de una persona.

El comportamiento de un colaborador no puede reflejarse por medio de una actividad realizada, pues es importante resaltar que existen situaciones que pudieran favorecer o afectar la realización de las tareas, al no ejecutar un detección de necesidades, la continuidad de los errores que se han cometido tienden a repetirse, es el caso del Jefe de planta que al no recibir la adecuada capacitación de seguridad industrial tiende frecuentemente a no aplicar todas, pues la única orientación que recibió fue una charla del Gerente general;

## Gráfica 9

### Información sobre el desempeño de los colaboradores, brindada de parte del jefe inmediato, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



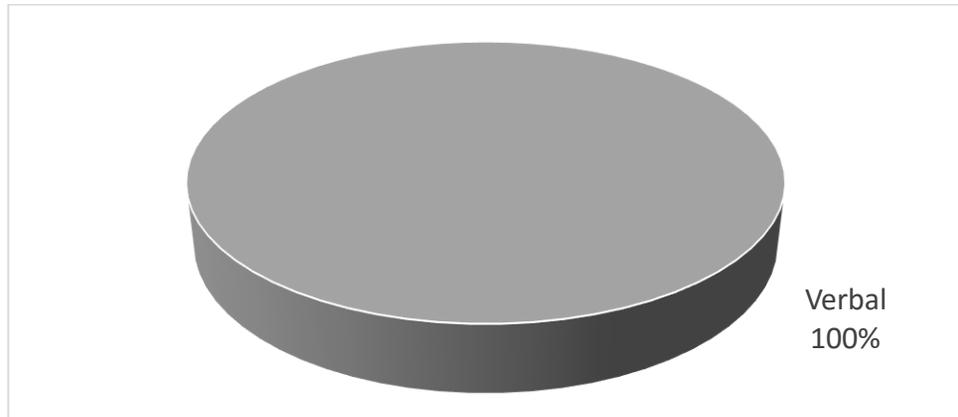
**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

El gerente general y los demás jefes inmediatos entrevistados, aseguran que dan a conocer a los colaboradores bajo su mando la percepción de como ejecutan las tareas realizadas, transmitiendo dicho informe de manera verbal; por medio de una llamada de atención cuando cometen cierto error o cuando son felicitados por realizar lo asignado de forma sobresaliente.

Es importante mencionar que el jefe no solamente debe informarle al colaborador su desempeño; sino que el evaluador y el evaluado deben involucrarse en dicho proceso, es decir, el evaluador debe valorar el rendimiento e informárselo, así como también la persona evaluada debe acatar y realizar las acciones recomendadas, ambas deben tener como fin, el desarrollo.

## Gráfica 10

### Medio utilizado para informar sobre el desempeño laboral a los colaboradores, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

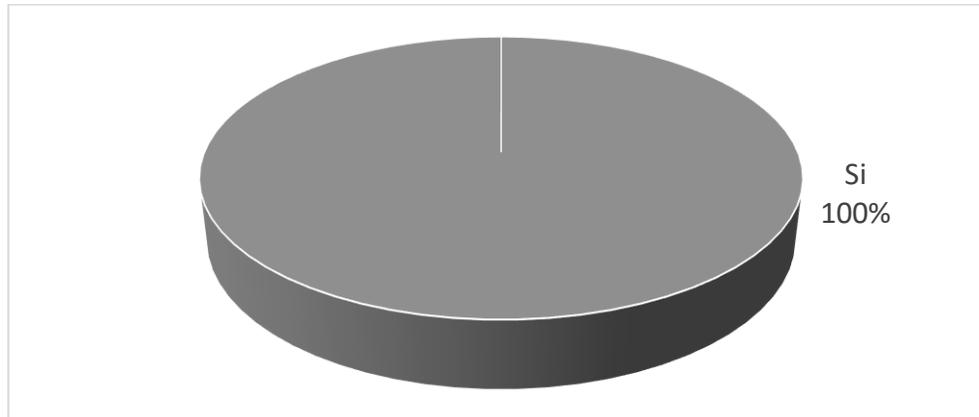
Todos los jefes inmediatos indican que informan a los colaboradores bajo su cargo únicamente de manera verbal el desempeño percibido, es observado en el momento que el colaborador comete el error o cuando la tarea asignada es entregada al jefe inmediato, tal es el caso que se pagan multas porque el departamento de contabilidad no realiza ciertos pagos afectando de manera directa el estado financiero de la empresa y hasta este momento se le llama la atención al colaborador y se le informa su error. Por otra parte; en ocasiones existen conversaciones formales en los que el jefe inmediato suele hacer llamados de atención de forma directa, cuando es felicitada por algún logro alcanzado o reprendida por algún error cometido, debido a que existe una deficiente comunicación entre jefe y subordinado. Por otra parte, no se cuenta con una herramienta que permita conocer el rendimiento real del colaborador.

El medio verbal es de vital importancia si es debidamente usado, favoreciendo a una comunicación amplia, en la que las dos partes pueden dar su opinión sobre el asunto en cuestión, al contar con un instrumento que proporcione información verídica y confiable sobre el comportamiento del personal, los jefes podrán sustentar y fundamentar con base al mismo, un análisis y dictamen con fundamentos para informarle al colaborador cuales han sido las fortalezas y deficiencias al momento de ejecutar las funciones a su cargo.

El carecer de un sistema que evalúe formalmente el rendimiento de los colaboradores de la empresa provoca que la poca información proporcionada al trabajador no sea objetiva, lo cual impide brindarle al personal la retroalimentación necesaria y adecuada con base a su desempeño. Así mismo, produce desconfianza en el personal, pues el carecer de un sistema formal provoca una interpretación subjetiva y poco verídica, lo cual incita a que el personal se sienta atacado sin fundamento. Parte de los beneficios que brinda una herramienta de medición es hacer sentir seguro al colaborador, pues su desempeño fue analizado bajo parámetros y fundamentos para su propio desarrollo, realizar una campaña de concientización antes de implementar dicho sistema es vital para la aceptación del mismo.

## Gráfica 11

### Realización de reuniones con el personal acerca de los resultados de equipo y personales, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



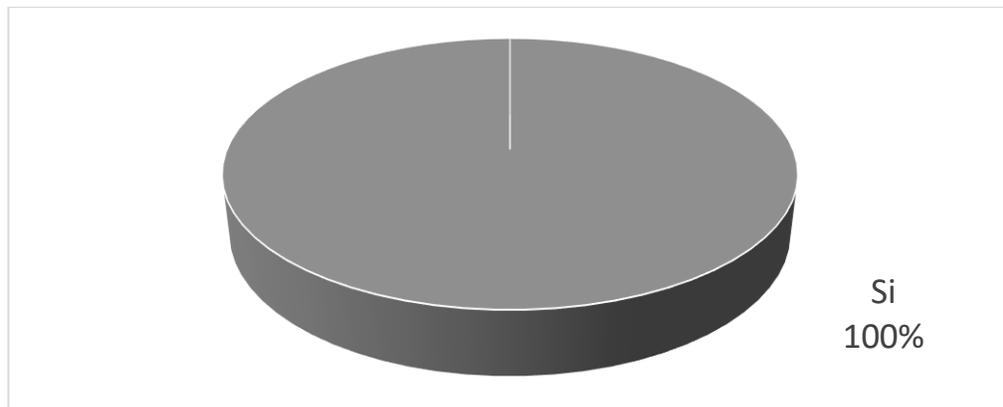
**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

El gerente general y los jefes inmediatos entrevistados aseguran que realizan reuniones con el personal acerca de los resultados de equipo y personales, en éstas se dan a conocer los logros alcanzados por la organización; cuando son realizadas con el personal operativo se enfocan en dar a conocer los logros grupales, siendo estos la cantidad producida durante cierto tiempo .

Estas reuniones surgen de manera formal y se realizan cada mes, pero a pesar de que los jefes tienen la iniciativa de realizar dichas reuniones, se enfocan en dar a conocer ciertos objetivos y lineamientos por cumplir, así como lo logrado por parte de la empresa, es decir lo que han logrado todos como equipo, a pesar de exponer los logros organizacionales, se omiten observaciones y sugerencias para mejorar el desarrollo del grupo y el alcance de los objetivos de la organización.

## Gráfica 12

### Importancia de la implementación de un sistema que permita medir el rendimiento del personal, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

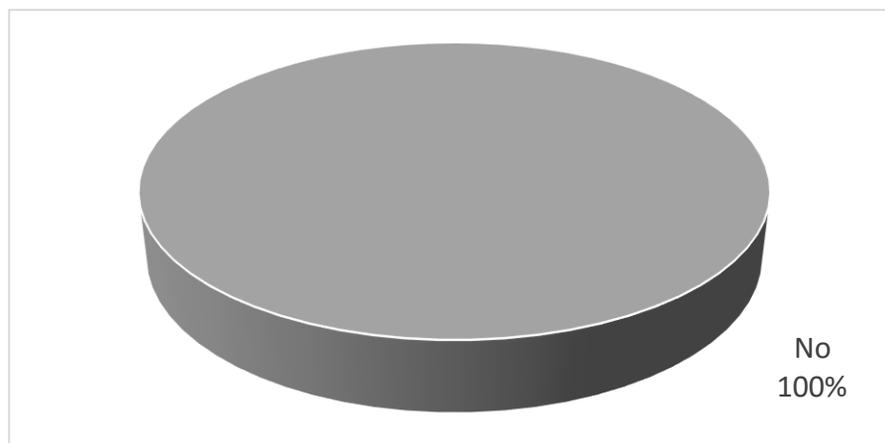
El 100% de los jefes inmediatos consideran importante que la empresa cuente con un método formal de evaluación del desempeño de los colaboradores, pues no contar con una herramienta que les permita poder conocer el rendimiento real de los colaboradores, ha provocado que se comentan errores y estos sean recurrentes, tal es el caso de la demora de pagos de ciertos rubros que provoca pérdidas monetarias afectando así al proceso productivo de la organización, presentando problemas en la realización de las labores cotidianas como es el caso del Jefe de planta que por no recibir la inducción adecuada de las normas de seguridad industrial, se le debe estar recordando frecuentemente; de manera que todos los colaboradores deben ser retroalimentados según las necesidades que presente; y con ello contar con talento humano capaz de realizar las funciones requeridas para alcanzar la visión de la empresa y agregarle valor a la organización que se desenvuelve en un mercado competitivo.

A pesar de no contar con un sistema de evaluación del desempeño, los encargados de las jefaturas poseen un nivel medio de conocimiento teórico del tema por el grado que poseen, son conscientes de la importancia y de los beneficios de contar con dicho método, pero carecen del conocimiento adecuado para la implementación del mismo.

Es importante mencionar que todos conocen la importancia del tema y han presenciado los problemas que trae consigo no evaluar ni retroalimentar al personal, afirman estar de acuerdo a recibir dicha capacitación

### Gráfica 13

#### Impartición de capacitación orientada al desempeño de los colaboradores, de la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015.



**Fuente:** elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

A pesar de la importancia de impartir capacitaciones que brinden al colaborador un aprendizaje continuo sobre la mejora en la realización de sus labores, el 100% de los jefes inmediatos afirman que dentro de la empresa no se imparten capacitaciones orientadas al desempeño de los colaboradores; esto se debe a la

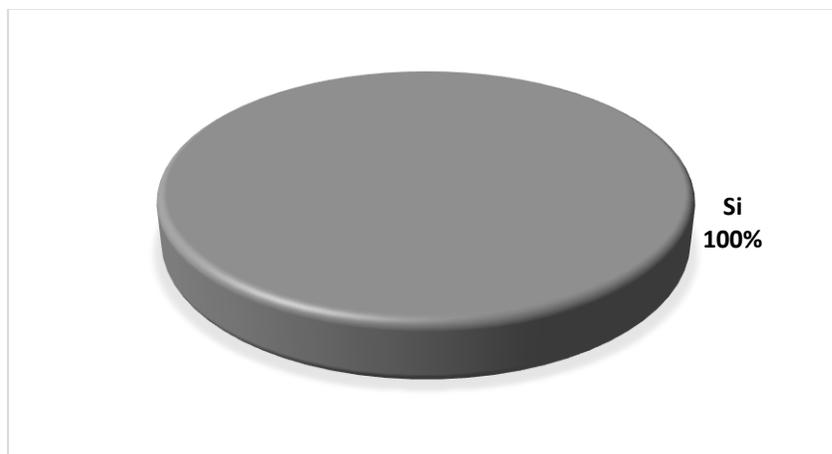
falta de conocimiento adecuado que les permita una objetiva detección de necesidades.

Actualmente en la empresa se imparten algunos cursos de manera empírica que no cubren las expectativas en cuanto a incrementar la competitividad, a pesar de que el personal cuenta con experiencia y conocimientos básicos de su puesto de trabajo tienen dificultades en sus labores, es importante mencionar dichas capacitaciones carecen de una previa detección de necesidades, reflejada en la recurrente ejecución de errores, tales como la demora de ciertos pagos en el departamento de contabilidad, que ha ocasionado multas innecesarias y por consiguiente gastos que no tienen planificados y que significan pérdida para la empresa; así mismo el gerente comenta que algunos jefes presentan dificultad en la realización de proyectos que se les ha encargado, tal es el caso del Jefe de planta, que se le brindaron indicaciones de manera verbal y breve de la normas de seguridad industrial, siendo estas de importancia para la empresa y sus colaboradores.

## 2.9 Presentación de resultados obtenidos por los colaboradores del área administrativa y área operativa

### Gráfica 14

#### Conocimiento de las atribuciones del puesto de trabajo, empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015 (Colaboradores)



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

Todos los colaboradores afirman conocer las atribuciones del puesto que ocupan, pues aseguran que al ser contratados, las obligaciones y sus derechos fueron explicados al ingresar a trabajar en la empresa objeto de estudio; así mismo, se le proporciona al colaborador el descriptor de puesto. Pese a contar con los conocimientos y/o experiencia necesaria para desarrollar las funciones, hay situaciones las cuales los colaboradores deben contar con los conocimientos actualizados, dado que ignorar algunos procesos, ha afectado de manera financiera a la organización.

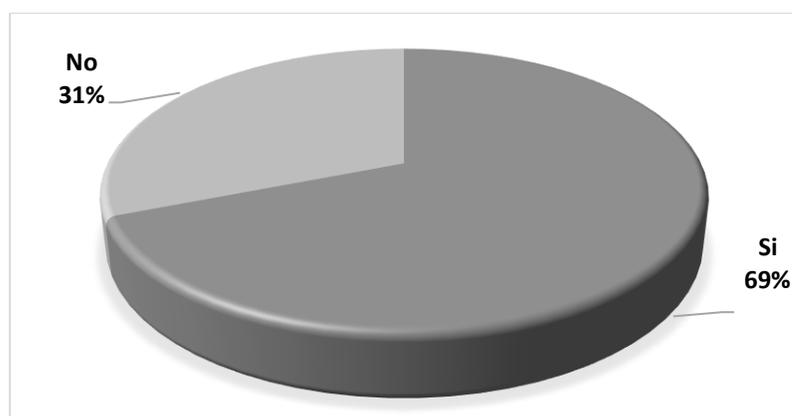
Tal es el caso en que el personal ha provocado gastos innecesarios, al pagar rubros que no son pagados a tiempo, rubros como ISO E ISR; así mismo fue el

caso en el cual una mala clasificación provoco perdidas de aproximadamente de Q3,000.00 en una sola compra, según los cálculos operativos una mala clasificación podría generar pérdidas anuales desde Q31, 000.00. Por lo anterior, que debe existir una evaluación periódica en todos los niveles de la organización, para detectar posibles o existentes fallas que pueden afectar al desarrollo de la empresa.

Cabe resaltar que los descriptores de puesto con que se cuenta actualmente, no contienen indicadores de desempeño que guíen en la evaluación del rendimiento real del colaborador, considerando que, en éstos solo se encuentran enlistadas las funciones y tareas: provocando no tomar en cuenta y el evaluar aspectos que inciden directa e indirectamente en la ejecución de las funciones asignadas al puesto trabajo; lo anterior se ve reflejado en los errores recurrentes del personal.

### Gráfica 15

#### Conocimiento del desempeño realizado, en la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015. (Colaboradores)



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Septiembre 2015.

El 69% de los trabajadores de la empresa objeto de estudio, asegura que ha recibido información sobre su desempeño laboral en un periodo de tiempo determinado; así mismo afirman que únicamente son informados de manera

verbal, regularmente dos veces cada quince días o cada mes, en la mayoría de ocasiones es de manera individual y en determinados casos es grupal.

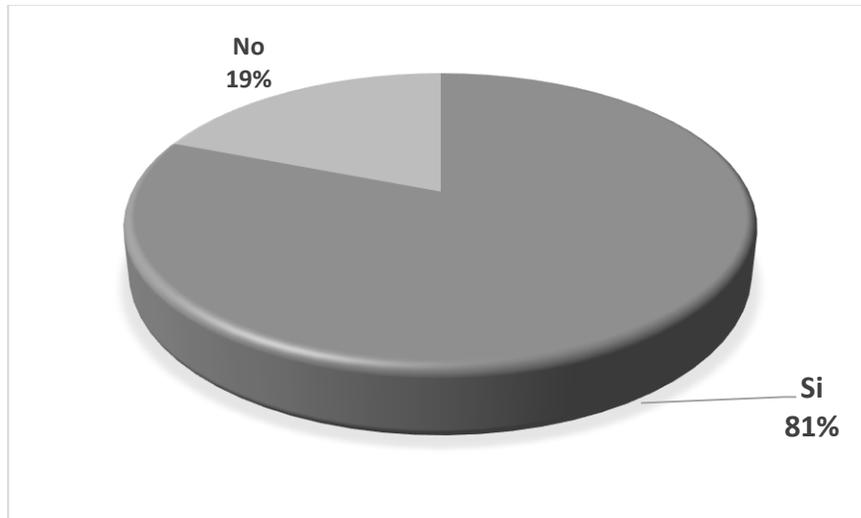
A su vez aseguran que dicha información se enfoca en felicitarlo cuando realiza alguna labor de forma sobresaliente o reprenderlo de los errores cometidos; pocas veces se centra en detallar de manera más específica su desempeño y el logro de los objetivos propuestos.

Los colaboradores argumentan que pese a conocer como es percibido su rendimiento por parte de su superior, es informada de manera amplia; impidiendo conocer concretamente en que aspectos se encuentran débiles, lo cual provoca que se presenten fallas en el proceso productivo de la organización.

Es importante recalcar que dicha información carece de parámetros y factores de medición del desempeño, que deben de ser analizados y planificados previamente para poder medir el rendimiento real de cada trabajador y con ello poder tomar acciones correctivas y de mejora para el buen desarrollo de la organización.

## Gráfica 16

### Conocimiento de debilidades y fortalezas desempeñadas en el puesto de trabajo, en la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015. (Colaboradores)



Fuente: elaboración propia, septiembre 2015.

La mayoría del personal asegura conocer sus debilidades y fortalezas desempeñadas en el puesto de trabajo, el 81% menciona que éstas son dadas a conocer por su jefe inmediato durante una reunión individual o cuando es cometida en la presencia de su superior; las fortalezas siempre se dan a conocer de manera personal pero en pocas ocasiones son anunciadas en reuniones generales, felicitando al trabajador en público. Por lo anterior, el personal asegura que su esfuerzo es reconocido, motivándolo a ser eficaz y eficiente.

Al momento de exponer las debilidades al colaborador, siempre se reúne de manera individual el jefe y el mismo, lo cual es importante debido que, genera un ambiente adecuado para poder enlistar y explicar las debilidades que han sido

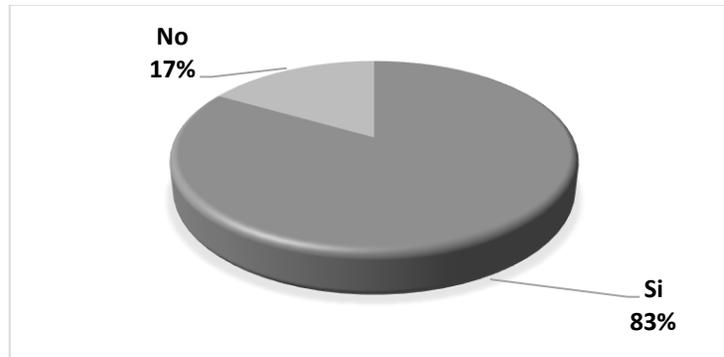
notorias en su comportamiento. Así mismo los colaboradores indican que la mayoría de las veces reciben información de cómo disminuir sus debilidades.

Por otra parte, el 19% afirma que no se le dan a conocer sus fortalezas y debilidades relacionadas al desempeño en su puesto de trabajo, pese a lo anterior comentan que ellos son conscientes de las mismas pero estarían a favor de que les informaran sobre sus puntos débiles y fuertes, para poder realizar mejoras y sacar provecho de las fortalezas con las que cuentan.

Es importante que el colaborador conozca y sea consciente de los factores que favorecen o disminuyen su desempeño laboral. Al darle a conocer sus fortalezas, el trabajador considera que su jefe inmediato y/o la organización valoran el trabajo que realiza, motivándolo a seguir esforzándose en sus labores diarias; a su vez, desarrollar estos factores y maximizar la eficacia en la realización de las funciones asignadas. De igual o mayor importancia es que el personal este consciente de las debilidades que lo hacen cometer errores o pudiera cometerlos, a consecuencia que, al estar débil en algunos aspectos potencializa las probabilidades de que su desempeño no fuera el esperado por parte de la organización, es por ello que es necesario reducirlas o eliminarlas para poder ejecutar las funciones asignadas óptimamente.

## Gráfica 17

### Obtención de información de cómo mejorar el desempeño laboral, en la empresa recicladora, ubicada en la ciudad de Guatemala, septiembre 2015. (Colaboradores)



Fuente: elaboración propia, septiembre 2015.

La mayoría del personal de la organización, el 83% afirma que ha recibido información de cómo mejorar en la realización de sus labores únicamente de manera verbal, aseguran que el jefe inmediato le brinda una explicación de los errores que cometió y la manera de cómo realizar un eficiente trabajo; cabe resaltar que la mayoría de las veces en que ocurre es cuando el error ya fue cometido, ocasionalmente el jefe suele reunirse con el trabajador para analizar y explicar detalladamente como mejorar la ejecución de labores. El retroalimentar al colaborador de manera momentánea ataca el problema, pero la poca atención a éste déficit provoca que los errores sean recurrentes afectando el proceso productivo, debido que no se toman cursos de acción para desarrollar el eficiente desempeño de la organización también ha afectado el rendimiento de los colaboradores así como el bajo rendimiento y la ejecución con demora de las actividades asignadas.

Así mismo, también los colaboradores manifiestan que existe una deficiente comunicación entre el jefe, a pesar de que existe un clima de trabajo y las

relaciones interpersonales se desarrollan de buena manera, afirman que la comunicación relacionada con el trabajo es escasa. Ésta se ve reflejada en la poca interacción sobre el desempeño laboral de los trabajadores; es importante mencionar que lo anterior se debe a la falta de herramientas que le permitan al jefe inmediato conocer el rendimiento del mismo y con ello poder brindarle una mejor retroalimentación al colaborador bajo su cargo.

## **2.10 Análisis y discusión de resultados**

La empresa objeto de estudio, es una organización guatemalteca que se dedica al manejo integral de reciclables; tales materiales se operan en transacciones de compra y venta, regularmente pasan por un proceso determinado para luego ser comercializados. Dicha empresa está compuesta por cuatro sucursales, el producto final de cada producción de planta es comercializado en países de Centroamérica y China.

Actualmente la organización carece de un sistema de evaluación del desempeño laboral, que permita conocer y analizar el desempeño real de cada trabajador, y con ello brindar información de las necesidades que presenta el personal, para poder capacitar y desarrollar competencias que garanticen un eficiente y eficaz cumplimiento de los requerimientos del puesto, lo anterior provoca que dentro de la organización exista una problemática al no existir dicho instrumento que impacta el rendimiento laboral, como se describe a continuación.

La mayoría de los jefes utilizan como medio de análisis del desempeño de los colaboradores bajo su cargo la observación, siendo un medio subjetivo, por otra parte, también se basan en el momento que es cumplido lo solicitado, y para el área de producción únicamente se basan en los reportes de producción; así mismo realizan reuniones periódicamente para conocer el desempeño, pero en dichas reuniones se enfocan en felicitarlo o reprenderlo por algún error cometido. A su vez acompañado de indicaciones de cómo evitar que vuelva a suceder, omitiendo

así la retroalimentación adecuada que necesita el personal, convirtiéndose en uno de los problemas que afronta la empresa, los errores recurrentes; también se comprobó que los tipos de retroalimentación que se les brinda, son la mayoría de veces, de manera verbal, se producen en el momento que es percibida alguna falla así como en reuniones grupales e individuales.

Lo anterior refleja una inadecuada retroalimentación a los colaboradores sobre su desempeño en su puesto de trabajo, conociendo y analizando el desempeño laboral de manera informal y subjetiva, impidiendo así el desarrollo del personal y de la organización, puesto que impide agregarle mayor valor a la misma, sabiendo que actualmente la organización necesita obtener mayor competitividad en el mercado en que se desenvuelve, pues encuentra en un periodo de expansión, así mismo es importante mencionar que el mercado está en constante cambio y exige mayores esfuerzos.

El personal de la organización requiere fortalecer e incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes para obtener mayor productividad y desarrollo en las funciones correspondientes para el logro de los objetivos organizacionales de la empresa, es importante no solo evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos para puesto, sino que también brindar la retroalimentación necesaria, que corresponda para poder brindarle al trabajador las herramientas físicas y cognitivas para que pueda desempeñarse de manera eficiente y eficaz.

Por lo anterior expuesto, en el siguiente capítulo se propone un sistema de evaluación del desempeño laboral que permita resolver la problemática en cuanto al desconocimiento del rendimiento real de los colaboradores de la empresa objeto de estudio, así también poder conocer las debilidades para poder planificar cursos de acción a seguir para reducirlas y/o eliminarlas, así como desarrollar o reforzar las fortalezas del personal.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA RECICLADORA, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

#### **3.1 Introducción**

El principal recurso de una organización es el humano, hoy en día se busca obtener una ventaja competitiva por medio del personal con que se cuenta, la evaluación del desempeño es una herramienta que permite desarrollar el talento del mismo, por medio de identificar las debilidades y fallas que presentan los colaboradores de la empresa para poder tomar acciones correctivas que permitan eliminar o disminuir los problemas que presenta la empresa, así como mejorar las fortalezas con las que cuentan, dicha evaluación brinda una descripción objetiva y confiable de la manera en que los colaboradores realizan las funciones de su puesto de trabajo.

#### **3.2 Propuesta del modelo de evaluación del desempeño laboral**

De acuerdo a los resultados obtenidos y de analizar dicha información recolectada en la empresa objeto de estudio, se propone la implementación de un método de evaluación de escalas graficas discontinuas, éste método es representado por medio de un tabla de doble entrada, la cual utiliza las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño y las columnas (verticales) representan los grados de variación de dichos factores, este método ha sido ampliamente descrito en el marco teórico del documento. El método de evaluación de escalas graficas discontinuas fue elegido para la empresa recicladora, porque se adecua a las necesidades de la organización, dicho método cubrirá las necesidades de evaluación del desempeño de los colaboradores, así también minimiza la problemática planteada; es importante mencionar que trae consigo múltiples beneficios tanto para el jefe como para el colaborador.

Así también fue elegido para ser aplicado en la empresa, por ser un método que le brinda al evaluador una herramienta de fácil comprensión, para ser ejecutada de manera sencilla; dicha herramienta permite evaluar los principales factores que afectan o favorecen directamente al desempeño laboral, siendo estos determinados y ponderados por el jefe superior del puesto evaluado, siendo éste la persona que conoce de mejor manera los objetivos y funciones del puesto en cuestión.

Por medio de los resultados de dicho instrumento, la empresa dedicada al manejo integral de reciclables podrá brindarle seguimiento y control a los objetivos y tareas que están comprometidas bajo un puesto de trabajo, y que son necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, se podrá identificar el grado de cumplimiento de las mismas así como verificar el desarrollo o mejora de su desempeño y competencias.

### **3.3 Principios básicos que sustentan el sistema de evaluación del desempeño**

- ❖ Los objetivos y factores de evaluación deben ser establecidos bajo un análisis previo, para obtener un sistema objetivo y actualizado.
- ❖ Los factores de evaluación deben estar relacionados y fundamentados directamente con el objetivo del puesto.
- ❖ Ejecutar una campaña de concientización es importante, para darle a conocer los beneficios de la evaluación al colaborador, se requiere aceptación, compromiso y responsabilidad para que el sistema de evaluación se ejecute de la mejor manera.

- ❖ La evaluación del desempeño debe estar enfocado no solo en el control y seguimiento del desempeño laboral sino que también en el desarrollo del personal.
- ❖ Es importante y vital para el propósito de la evaluación del desempeño ir enlazada de una retroalimentación según los resultados obtenidos.

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

Proporcionar a la empresa dedicada al manejo integral de reciclables una herramienta que permita conocer el desempeño real durante un periodo de tiempo determinado, y con ello poder darle seguimiento a los objetivos y funciones del personal para brindarle la adecuada y necesaria retroalimentación de su desempeño.

#### **3.4.1 Objetivos específicos**

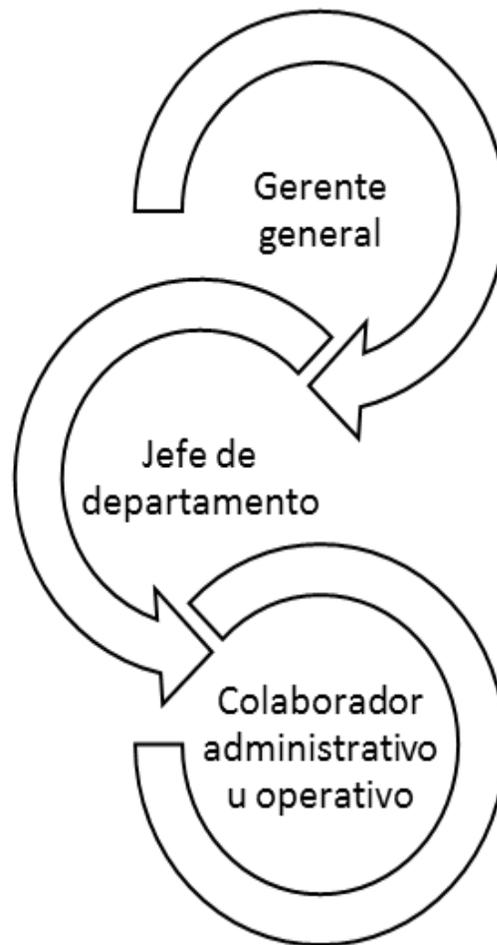
- ❖ Establecer un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para los colaboradores de la empresa, por medio de los formatos de valoración previamente diseñados.
- ❖ Conocer el rendimiento real de los colaboradores de la empresa, así como el grado de ejecución de las funciones y objetivos por medio de escalas de valoración.
- ❖ Obtener información sobre necesidades de capacitación y áreas de mejora para desarrollar el talento humano de la empresa por medio de los resultados de evaluación del desempeño.

- ❖ Especificar acciones de mejora para disminuir en un 70% aspectos deficientes que presentan los colaboradores por medio de la retroalimentación adecuada; comparando el número de errores cometidos en un periodo anterior con el siguiente a la evaluación.
- ❖ Mejorar la comunicación entre el jefe y subordinados, referente al desempeño laboral, por medio del proceso de evaluación del desempeño y la presentación de resultados de dicha evaluación.
- ❖ Identificar indicadores para cada puesto, para facilitar la evaluación del evaluador así también para disminuir los atrasos en los procesos de pago en un 30% en el primer bimestre, por medio de la evaluación de la retroalimentación que se le brindará al colaborador, se comparará el número de atrasos en un periodo anterior con el siguiente a la evaluación.
- ❖ Minimizar en un 80% la mala clasificación de materia prima, en el área de producción, comparando la merma de un periodo anterior con el siguiente a la evaluación.
- ❖ Promover el desarrollo individual y laboral del personal de la empresa por medio de la debida retroalimentación a los colaboradores.

### **3.5 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño**

A continuación se describe el funcionamiento del sistema de evaluación de escalas graficas de la empresa dedicada al manejo integral de reciclables. Dicho sistema se llevará a cabo de forma vertical, de acuerdo a la estructura organizacional, desde el nivel estratégico hasta los niveles operativos administrativo. Siendo el Gerente general quien evalué a cada jefe de departamento y éstos encargados de evaluar el personal bajo su cargo.

**Figura No. 8**  
**Estructura del proceso de ejecución de evaluación del desempeño**



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero 2016.

El proceso de evaluación del desempeño será ejecutado según los niveles jerárquicos de la organización, siendo el Gerente general el encargado de evaluar a cada jefe de departamento; y cada jefe de departamento es responsable de evaluar a cada colaborador que tenga bajo su cargo.

### 3.6 Proceso de evaluación

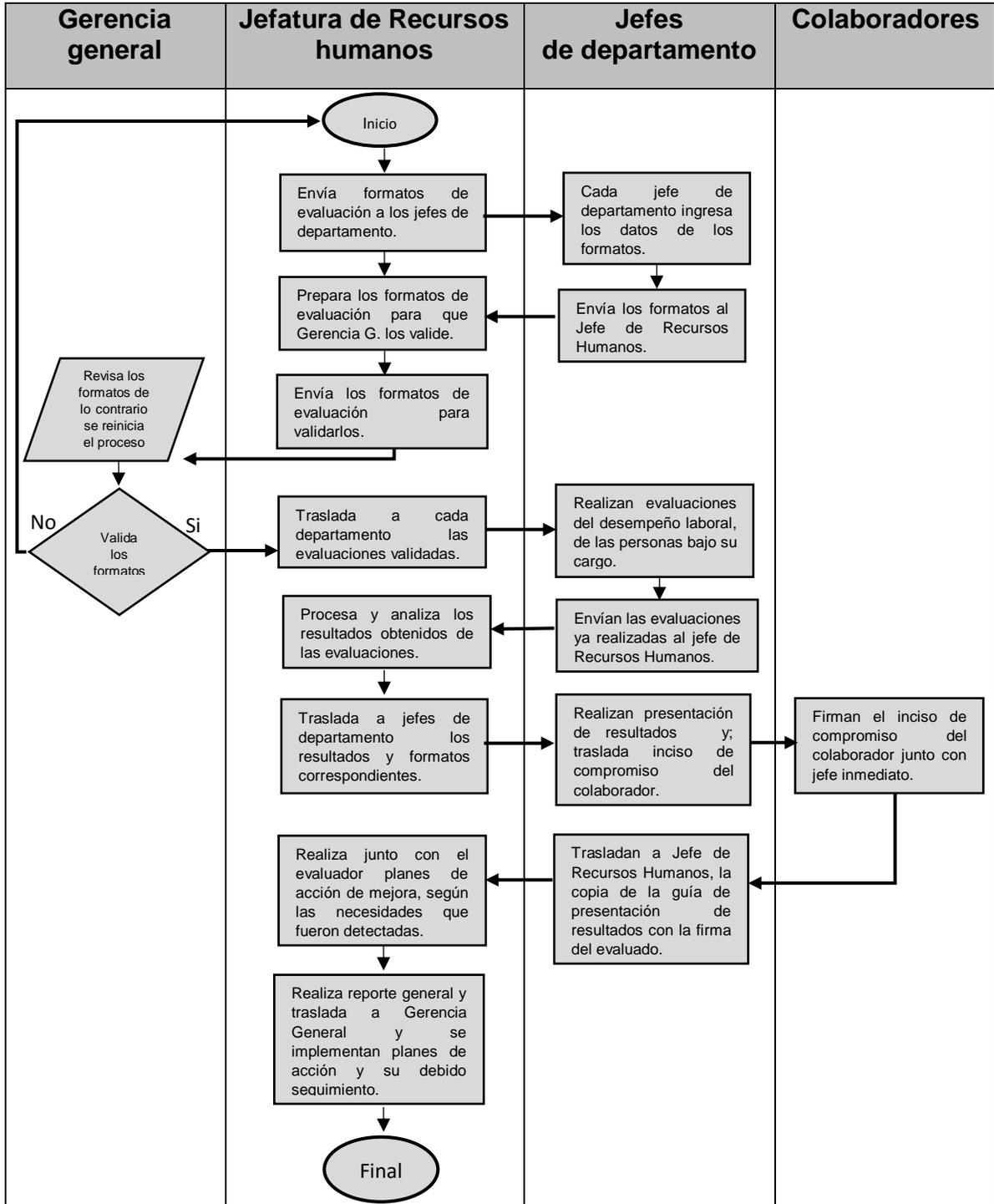
El sistema de evaluación del desempeño debe realizarse por medio de un proceso de evaluación y debe llevar una secuencia específica para que su implementación refleje orden y claridad; a continuación se presenta la descripción de dicho proceso.

<b>Paso</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Responsable</b>
1	Inicio.	Jefe de Recursos humanos
2	Envía formatos de evaluación de factores de comportamiento y evaluación de objetivos a los jefes de departamento para ingresar los datos requeridos.	Jefe de Recursos humanos
3	Cada jefe de departamento ingresa los factores de comportamiento y objetivos e indicadores de evaluación de cada puesto bajo su mando.	Jefes de departamento
4	Cada jefe envía los formatos de evaluación de factores de comportamiento y evaluación de objetivos e indicadores a jefatura de Recursos humanos.	Jefes de departamento
5	Prepara los formatos de evaluación de factores de comportamiento y evaluación de objetivos para que Gerencia General los valide.	Jefe de Recursos Humanos
6	Envía los formatos de evaluación de factores de comportamiento y evaluación de objetivos a Gerencia General para validación.	Jefe de Recursos Humanos
7	Revisa los formatos, los traslada a jefatura de Recursos humanos. En el caso contrario, es necesario reiniciar el proceso.	Gerente General
8	Valida los formatos proporcionados.	Gerente General

9	Traslada a cada departamento las evaluaciones validadas para realizarlas.	Jefe de Recursos Humanos
10	Realizan las evaluaciones del desempeño laboral, de las personas bajo su cargo.	Jefes de departamento
11	Envían las evaluaciones ya realizadas al jefe de Recursos Humanos.	Jefes de departamento
12	Procesa y analiza los resultados obtenidos de las evaluaciones.	Jefe de Recursos Humanos
13	Traslada resultados y formatos de entrevista de presentación de resultados, retroalimentación y compromiso de colaboradores a jefes de departamento.	Jefe de Recursos Humanos
14	Realizan entrevista de presentación de resultados y retroalimentación a colaboradores; traslada inciso de compromiso del colaborador.	Jefes de departamento
15	Firman el inciso de compromiso del colaborador junto con jefe inmediato.	Colaboradores
16	Traslada a Gerencia de Recursos Humanos, la copia de la guía de presentación de resultados con la firma de compromiso del evaluado.	Jefes de departamento
17	Realiza planes de acción de mejora, según las necesidades que fueron detectadas.	Jefe de Recursos Humanos
18	Realiza reporte general y traslada a Gerencia General y se implementan planes de acción y su debido seguimiento.	Jefe de Recursos Humanos
19	Finaliza	Jefe de Recursos Humanos

Diagrama 1

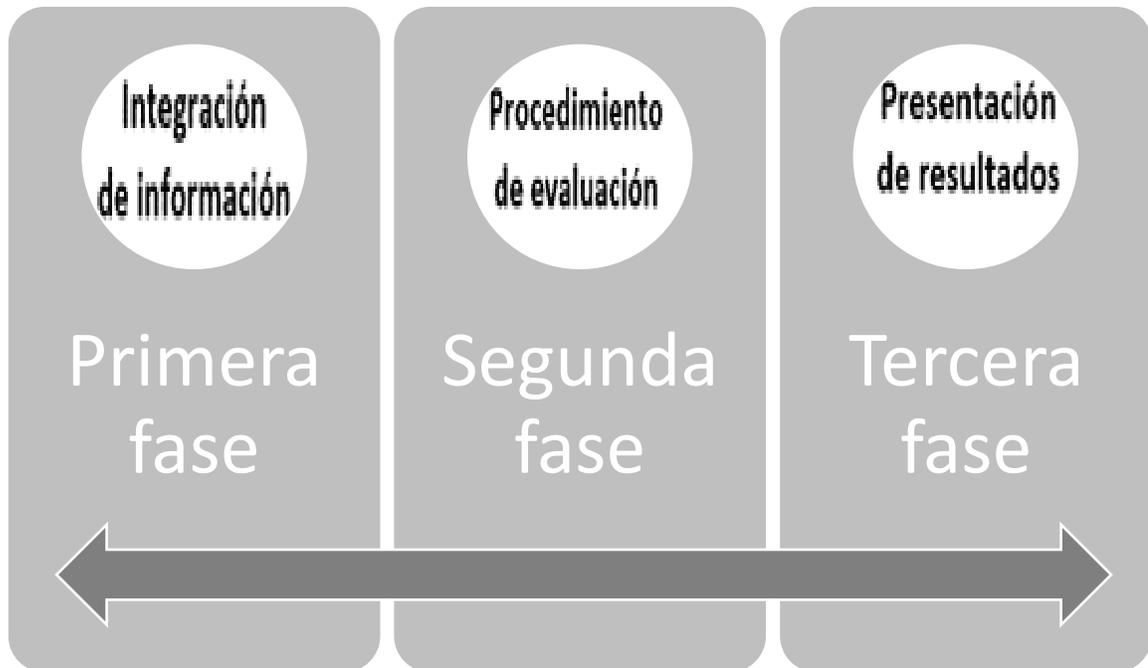
Flujograma del proceso de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

### 3.6.1 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño

**Figura No. 9**  
**Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño**



Fuente: elaboración propia con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

#### **A. Primera fase**

##### **❖ Integración de información**

En esta etapa se realizan las herramientas de evaluación, iniciando por la Jefatura de Recursos humanos, encargada de realizar los formatos, para luego ser trasladados a cada jefe de departamento para que adapte el formato a las necesidades de evaluación del cada puesto bajo su cargo. En el caso del nivel táctico o medio, el encargado será el Gerente General y en el caso del nivel operativo administrativo, el encargado será cada jefe de departamento.

## a) Formato de descripción de puestos

A continuación se presenta el formato descriptor de puestos, con la finalidad de brindar importante información que será relevante en el procedimiento de evaluación, se propone un nuevo formato de descriptor de puestos, pues se analizó en el capítulo anterior el descriptor de puestos actual y carece de cierta información de vital importancia para contar con un descriptor más detallado, los factores que se consideran necesarios en la información son: propósito del puesto, objetivos, ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional, habilidades y destrezas requeridas y competencias requeridas.

### Formato 2 Descriptor de puesto propuesto

 Ecología Total S.A.	<b>Título del puesto</b> Jefe de mercadeo y ventas
<b>Datos generales del puesto:</b>	
<b>Departamento:</b>	Jefatura de Mercadeo y ventas
<b>Puesto que le supervisa:</b>	Gerente General
<b>Puesto que superviva:</b>	Promotor social
<b>Fecha de elaboración:</b>	06-febrero-2016
<b>Fecha de actualización:</b>	10-junio-2016
<b>Propósito del puesto:</b> Planear, organizar, integrar, supervisar y controlar la óptima operación de la planta central y centros externos.	
<b>Objetivos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>-Estructurar estrategias para garantizar relaciones redituables con los clientes y proveedores.</li><li>-Estructurar estrategias de mercadeo y ventas para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.</li><li>-Coordinar la entrega de pedidos para brindar a los clientes un servicio oportuno.</li><li>-Diseñar planes de promoción y publicidad para incrementar el nivel de ventas de la organización.</li></ul>	
<b>Ubicación del puesto dentro de la estructura organizacional:</b>	
 <pre>graph TD; GG[Gerencia General] --- DRH[Departamento de Recursos Humanos]; GG --- DMV[Departamento de Mercadeo y Ventas]; GG --- DF[Departamento de Finanzas]; GG --- DO[Departamento de Operaciones];</pre>	

**Funciones del puesto:**

- Investigar el comportamiento de la competencia para emprender acciones que contribuyan al crecimiento de la empresa.
- Proporcionar servicio post-venta para conocer el grado de satisfacción del cliente y brindar retroalimentación.
- Identificar proveedores potenciales para el abastecimiento de materiales.
- Evaluar las actividades realizadas para determinar los resultados obtenidos.
- Velar por el cumplimiento de los lineamientos de los procesos para garantizar la calidad del servicio.
- Integrar las ideas de los colaboradores para la nueva ejecución de proyectos.
- Interactuar con los diferentes niveles de la organización para la generación de nuevos proyectos que promuevan el cambio individual y organizacional.
- Promover dentro de la organización canales de comunicación para asegurar la difusión de la información.
- Fomentar valores para integrar equipos de trabajo que contribuyan a un ambiente laboral agradable.

**Indicadores:**

- Implementación de proyectos.
- Número de clientes.
- Número de clientes potenciales.

**Conocimientos**

<b>Educación:</b>	El puesto requiere título universitario, Licenciatura de Administración de empresas o Ingeniería Industrial.
<b>Experiencia:</b>	3 años de experiencia en procesos de producción.
<b>Habilidades y destrezas:</b>	Facilidad de negociación, habilidades mediáticas, desarrollo de relaciones públicas.

**Responsabilidad**

Concepto	Descripción
<b>Mobiliario y equipo:</b>	Tiene a su cargo una computadora, impresora, teléfono, archivador, escritorio y silla, valorados por un monto de Q 8,000.00
<b>Valores:</b>	Tiene responsabilidad por manejo de valores en efectivo, cheques o documentos valorados por un monto de Q 35,000.00
<b>Información:</b>	Manejo de información confidencial que solamente puede compartir con su jefe inmediato.
<b>Decisiones:</b>	Toma decisiones en consenso con la administración, afectando a toda la organización.
<b>Supervisión:</b>	No ejerce supervisión.

**Condiciones de trabajo**

<b>Condiciones ambientales:</b>	Oficina compartida con ambiente limpio, ventilación e iluminación
<b>Riesgos y consecuencias:</b>	Expuesto ocasionalmente a condiciones que afecten su salud física y mental.

**Esfuerzo:**

<b>Físico</b>	Requiere un mínimo esfuerzo físico.
<b>Mental:</b>	Requiere un alto esfuerzo mental.

**Competencias requeridas:**

• Liderazgo	• Trabajo en equipo
• Servicio al cliente	• Comunicación
• Planificación	

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora, febrero de 2016.

## **B. Segunda fase**

### **❖ Procedimiento de la evaluación**

Para llevar a cabo el proceso de ejecución del sistema de evaluación del desempeño; se evaluará al nivel medio así como al nivel operativo administrativo vía electrónica y al operativo por el medio escrito, ya que no manejan computadora dentro de la empresa objeto de estudio; pero ambos resultados serán operados en el programa Excel, facilitando el manejo de datos a corto, mediano o largo plazo. Los colaboradores recibirán el formato de evaluación según fue diseñado para cada puesto, siendo evaluados los puestos de trabajo: jefe de recursos humanos, jefe de finanzas, jefe de mercadeo y ventas, jefe de planta, asistente administrativo, promotor social, contador, auxiliar de contabilidad y piloto según el alcance de sus objetivos, valoración de comportamientos que favorecen o afectan a su desempeño así como el grado de cumplimiento de funciones bajo su cargo.

En los puestos de: herrero, mecánico, conserje, operario de clasificación, encargado de báscula, operario de máquina, ayudante de piloto y cajero se evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y la valorización de factores funcionales del puesto de trabajo. En estos puestos no se evaluarán las funciones del puesto, debido que las únicas funciones bajo su cargo son los objetivos bajo su cargo.

A continuación se presentan los grados de calificación a utilizar:

**Cuadro 3**  
**Evaluación de cumplimiento de los objetivos**

Observación de factor evaluado	Ponderación	Descripción
<b>No cumple</b>	<b>1</b>	No cumple los objetivos propuestos.
<b>Cumplimiento Mínimo</b>	<b>4</b>	El cumplimiento de objetivos es deficiente.
<b>Cumplimiento Bueno</b>	<b>7</b>	El cumplimiento de objetivos es alcanzado como lo esperado.
<b>Cumplimiento Excelente</b>	<b>10</b>	Siempre realiza lo solicitado, superando las expectativas.

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

**Cuadro 4**  
**Evaluación de comportamientos y funciones**

Observación de factor evaluado	Ponderación	Descripción
<b>Factor nunca observado</b>	<b>1</b>	Refleja un desinterés por parte del colaborador en el trabajo, así como el desconocimiento total de lo que realiza.
<b>Factor escasamente observado.</b>	<b>4</b>	Desempeño que merece atención, ya que ocasionalmente el trabajador no cumple con lo esperado.
<b>Factor algunas veces observado.</b>	<b>7</b>	Cumple y excede ocasionalmente con las expectativas, mostrando interés en las actividades que realiza regularmente.
<b>Factor siempre observado.</b>	<b>10</b>	Desempeño que supera las expectativas, el colaborador domina las actividades que realiza, aportando mejoras en sus labores diarias.

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

### 3.6.2 Distribución de punteo

La primera parte de la evaluación está enfocada en el cumplimiento de objetivos propuestos para cada puesto de trabajo evaluado, teniendo un valor de 50 puntos. Así como la segunda parte de evaluación está compuesta de la valoración de comportamientos funcionales y de las funciones bajo el cargo, teniendo un valor de 50 puntos. Debido que cada instrumento es único y está sujeto a cambios por diversas causas, se calculará por medio de una regla de tres simple.

#### a) Cálculo del punteo

<b>Evaluación</b>	<b>Forma de ponderar la evaluación del desempeño</b>	<b>Punteo</b>
Evaluación de objetivos	$\frac{(\text{Punteo obtenido})(50 \text{ puntos ponderados de la evaluación de objetivos})}{(\text{Punteo de la evaluación})}$	Punteo 1
Evaluación factores de valorización de comportamiento y funciones	$\frac{(\text{Punteo obtenido})(50 \text{ puntos ponderados de la evaluación})}{(\text{Punteo de la evaluación})}$	Punteo 2
	<b>Punteo total de la evaluación del desempeño laboral</b>	<b>Sumatoria Total</b>

El cálculo de la evaluación del desempeño se ponderará por medio de la regla de tres por las siguientes razones:

1. Cada instrumento es único, a causa de que se tienen diferentes requerimientos que son constantes.
2. Es de fácil uso y se adapta a diferentes cambios que pueden presentarse en el futuro a mediano o largo plazo.
3. Es de fácil aplicación y se adapta a cualquier ponderación.
4. Su cálculo se facilita en el programa Excel, que será el medio encargado de evaluar electrónicamente.

**Figura No. 10**

**Factores de comportamiento de evaluación del desempeño laboral para nivel estratégico y táctico**



Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

**Figura No. 11**

**Factores de comportamiento de evaluación del desempeño  
laboral para nivel operativo**



Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

A continuación serán descritos los factores analizados, posteriormente serán adecuados a las funciones que realizan en sus labores diarias.

**Cuadro 5**  
**Factores de comportamiento de evaluación del desempeño**

<b>Factores</b>	<b>Definición</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad de apoyar e incitar al grupo a realizar sus actividades, colaborar y apoyar el desarrollo de las tareas de sus compañeros.
<b>Planificación</b>	Es la capacidad para administrar diversos proyectos estableciendo mecanismos de coordinación, definiendo prioridades y controlar la calidad de los resultados a presentar.
<b>Liderazgo</b>	Es la capacidad de dirigir y motivar al personal bajo su cargo, para que de manera individual y grupal, se pueda alcanzar metas y objetivos propuestos.
<b>Calidad en el trabajo</b>	Es la realización de las funciones bajo un puesto de trabajo de una manera excelente y óptima superando las expectativas.
<b>Comunicación</b>	Es la capacidad de saber escuchar y expresándose en forma coherente y fluida logrando transmitir la información en forma eficiente.
<b>Servicio al cliente</b>	Brinda atención de forma profesional a clientes externos e internos, manteniendo relaciones de cordialidad.

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

A continuación se presenta el formato de evaluación del desempeño para el puesto de Jefe de Mercadeo y ventas, siendo anexados los restantes formatos de evaluación, pues la propuesta de evaluación está formada para cada puesto existente de la empresa objeto de estudio.

El formato de evaluación está dividido en dos cuadros de evaluación: la primer parte se basa en calificar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos seguidamente la segunda parte en la valoración de comportamientos y funciones. En el primer cuadro se desarrolla la evaluación de objetivos, en el cual el evaluador, es decir jefe inmediato, deberá de indicar el grado de cumplimiento del objetivo propuesto para el evaluado; basándose en el soporte e indicador de evaluación que será calificado según los grados anteriormente descritos.

### Formato 3

#### Evaluación del desempeño para el puesto de Jefe de Mercadeo y ventas

<b>Evaluación del desempeño</b>						
<b>Nivel táctico</b>						
<b>-Jefe de Mercadeo y ventas-</b>						
<b>Fecha:</b>						
<b>Evaluado:</b>						
<b>Puesto:</b>				<b>Departamento:</b>		
<b>Evaluador</b>						
<b>Puesto:</b>				<b>Departamento:</b>		
<b>Cuadro de objetivos</b>						
<b>Objetivos</b>	<b>Soporte e indicador de la evaluación</b>	<b>Cumplimiento Excelente</b>	<b>Cumplimiento Bueno</b>	<b>Cumplimiento Mínimo</b>	<b>No cumple</b>	<b>Total</b>
Estructurar estrategias para garantizar relaciones redituables con los clientes y proveedores.	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo cada estrategia.					
Estructurar estrategias de mercadeo y ventas para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo cada estrategia.					
Coordinar la entrega de pedidos para brindar a los clientes un servicio oportuno.	Verificación del listado de entregas de pedidos solicitados.					
Diseñar planes de promoción y publicidad para incrementar el nivel de ventas de la organización.	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo cada estrategia.					
<b>Punteo obtenido</b>	<u>(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos)</u> ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

El siguiente cuadro consta de valorizar la frecuencia en la cual los evaluados realizan y ponen en práctica factores que están relacionados con el desempeño realizado durante un tiempo determinado; así también se evalúa la frecuencia en la que son ejecutadas las funciones bajo el cargo de los evaluados.

<b>Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones</b>					
<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 5 puntos	Algunas veces 3 puntos	Pocas veces 2 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Integra al personal como un equipo de trabajo fomentando el apoyo mutuo y armonía.					
Apoya a su equipo de trabajo de manera incondicional brindándole los medios para que alcancen las metas.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que le brinda su equipo de trabajo.					
Se comunica de manera directa hacia el colaborador respetuosamente.					
<b>Planificación</b>					
Planea y organiza los objetivos del personal así como da a conocer los resultados obtenidos.					
Brinda seguimiento a los objetivos de los departamentos, apoyando y asegurando el cumplimiento de los mismos.					
<b>Liderazgo</b>					
Lidera su equipo de trabajo de manera positiva y dinámica para lograr los objetivos propuestos.					
Busca desarrollar al equipo de trabajo por medio de los colaboradores.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Brinda servicio de forma profesional, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con los clientes.					
<b>Conocimiento del puesto</b>					
Investiga el comportamiento de la competencia para emprender acciones que contribuyan al crecimiento de la empresa.					
Proporciona servicio post-venta para conocer el grado de satisfacción del cliente y brindar retroalimentación.					
Identifica proveedores potenciales para el abastecimiento de materiales.					
Evalúa las actividades realizadas para determinar los resultados obtenidos.					
Vela por el cumplimiento de los lineamientos de los procesos para garantizar la calidad del servicio					
Integra las ideas de los colaboradores para la nueva ejecución de proyectos.					
Promueve dentro de la organización canales de comunicación para asegurar la difusión de la información.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				
<b>Punteo total de la evaluación del desempeño</b>					
Punteo del Cuadro de objetivos e indicadores			Punteo 1		
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones			Punteo 2		
<b>Punteo total de la evaluación</b>					

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016

Seguidamente se adjunta el formato, por medio del cual el evaluador, es decir el jefe inmediato brinda seguimiento a los objetivos propuestos, por medio de las metas que han sido cumplidas y con ello poder brindar una mejor valoración a la calificación del grado de cumplimiento de los objetivos evaluados.

#### Formato 4

### Formato de ejecución de metas del puesto de Jefe de Mercadeo y ventas

Evaluación del desempeño Formato de ejecución de metas			
<b>Fecha:</b>			
<b>Evaluado:</b>			
<b>Puesto:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Evaluador</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>			
OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Estructurar estrategias para garantizar relaciones redituables con los clientes y proveedores.	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo cada estrategia.		
Estructurar estrategias de mercadeo y ventas para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo cada estrategia.		
Coordinar la entrega de pedidos para brindar a los clientes un servicio oportuno.	Verificación del listado de entregas de pedidos solicitados.		
Diseñar planes de promoción y publicidad para incrementar el nivel de ventas de la organización.	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo cada estrategia.		
<b>Observaciones:</b>			
Firma de Jefe de Recursos humanos		Firma de Gerente general	

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

### **3.7 Proceso de sensibilización a los colaboradores**

Es vital que todos los miembros de la organización reciban y acepten el proceso de evaluación del desempeño, con el fin de formar una cultura de evaluación: pero es importante mencionar que en la investigación realizada en la empresa objeto de estudio, se determinó la inexistencia de un proceso de evaluación del desempeño formal, es por ello que es necesario realizar un proceso de sensibilización a los colaboradores.

Dicho proceso será ejecutado por medio de herramientas que permitirán dar a conocer los beneficios e importancia de evaluar el desempeño laboral, prevenir desconfianza o comentarios negativos en el proceso de implementación y ejecución del proceso así como formar una cultura de evaluación laboral.

A continuación se presentan las herramientas a utilizar en el proceso de sensibilización:

### 3.7.1 Campaña de sensibilización

#### i. Afiches

Figura No. 12

Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

El primer afiche utilizado en la campaña de sensibilización será colocado en diferentes partes de las instalaciones de la empresa así como en las sucursales, se distribuirán 15 afiches; con el fin de crear una expectativa positiva, dando a conocer y promover el desarrollo del personal de la empresa. Lo anterior favorecerá a aceptar la implementación del sistema de evaluación dentro de la organización.

**Figura No. 13**  
**Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño**



Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

En el segundo afiche que se colocará en los diferentes puntos, se enfocará en resaltar la importancia de los colaboradores así como su desempeño laboral, lo anterior favorecerá a la empresa motivando e incentivando, ya que el mensaje que se transmite es promover el trabajo que realiza y el valor que genera para la empresa. Se instalarán 15 afiches en los diversos puntos de trabajo de la organización.

**Figura No. 14**  
**Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño**



Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

El tercer afiche promoverá la evaluación del desempeño, por medio de informar la implementación del sistema de evaluación traerá consigo beneficios para todos, al mencionar todos se refiere a los jefes como a los colaboradores. Lo anterior con el fin de crear la aceptación del sistema, recalcando que todos obtendrán beneficios, estos serán dados a conocer en la charla informativa que se le brindará a todos los miembros de la organización.

## ii. Capacitación a Gerente general y Gerentes de departamento

El encargado de capacitar al Gerente general y cada gerente de departamento será el Gerente de Recursos Humanos, siendo éste capacitado con anterioridad por un capacitador externo que le permita ampliar la información de la evaluación del desempeño laboral, ya que en la investigación realizada en la empresa objeto de estudio, los mandos a capacitar afirmaron poseer únicamente la información básica sobre el tema. A continuación se presenta el contenido mínimo que se presentará durante dos sesiones:

**Cuadro 6**  
**Como realizar la evaluación**

Contenido
❖ Conceptos básicos de la evaluación del desempeño laboral
❖ Beneficios de la evaluación del desempeño
❖ Ciclo de la evaluación
❖ Método de escalas graficas
❖ Técnicas de comunicación

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Durante la primera sesión se dará a conocer los factores necesarios para que los gerentes puedan realizar el proceso de evaluación efectivamente, iniciando con informar los conceptos básicos de la evaluación y sus beneficios, así como se le explicará el ciclo de evaluación, explicándoles el método y como se utilizará, y también se impartirá sobre las técnicas de comunicación con el fin de que ambas partes se sientan cómodas, y se genere un ambiente de confianza y apertura sobre el tema de evaluación.

**Cuadro 7**  
**Como presentar los resultados de la evaluación y brindar la retroalimentación**

<b>Contenido</b>
❖ Como romper el hielo en una entrevista
❖ Como realizar la entrevista de presentación de resultados
❖ Proceso de la presentación de resultados
❖ Recomendaciones para el entrevistador
❖ Como se llevará a cabo el proceso de retroalimentación
❖ Conclusiones y recomendaciones

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Durante la segunda sesión se tendrá como objetivo brindar la información necesaria para que los gerentes presenten los resultados de la evaluación y su participación durante la retroalimentación que se realizará, así como se dará información de importancia sobre las conclusiones y recomendaciones de la capacitación de evaluación del desempeño laboral.

**iii. Charla informativa**

El objetivo de realizar una charla informativa es dar a conocer a todo el personal la implementación de un sistema de retroalimentación del desempeño así como su importancia, los beneficios que obtendrán todos los colaboradores de la empresa y como será llevado su proceso; lo anterior con el fin de dar a conocer y formar una cultura de evaluación laboral, el encargado de realizar dicha charla será el Gerente de Recursos Humanos.

## **C. Tercera fase**

### **❖ Presentación de resultados**

Previo a presentar los resultados a cada evaluador, el Jefe de recursos humanos entrevistará al evaluador con el fin de buscar la mejor retroalimentación para el evaluado, lo anterior con el fin de obtener mayor información y de crear en conjunto la mejor opción de retroalimentación al colaborador y al momento poder presentarle los resultados de evaluación al colaborador evaluado sean mencionados los cursos de acción planificados para solventar su situación.

**Formato 5**  
**Entrevista para brindar retroalimentación**



**Evaluación del desempeño**  
**Entrevista para retroalimentación**  
**para brindar al colaborador**

**Fecha:**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador:**

**Puesto:**

**Departamento:**

1. ¿Cuáles son las fortalezas que se destacan en el rendimiento del colaborador?
2. ¿De qué manera sugiere que sean desarrolladas las fortalezas del colaborador?
3. ¿Considera que el colaborador cuenta con las herramientas necesarias para poder realizar sus funciones adecuadamente?
4. ¿Qué herramientas necesita el colaborador para poder realizar mejor las funciones asignadas?
5. ¿Cuáles son las oportunidades de desarrollo que presenta al momento de ejecutar las tareas diarias?
6. ¿Considera que el colaborador tiene obstáculos para su desempeño laboral?  
¿Cuáles?

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe de  
Recursos Humanos

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

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016

**Formato 6**  
**Presentación de resultados de objetivos y factores de comportamiento**

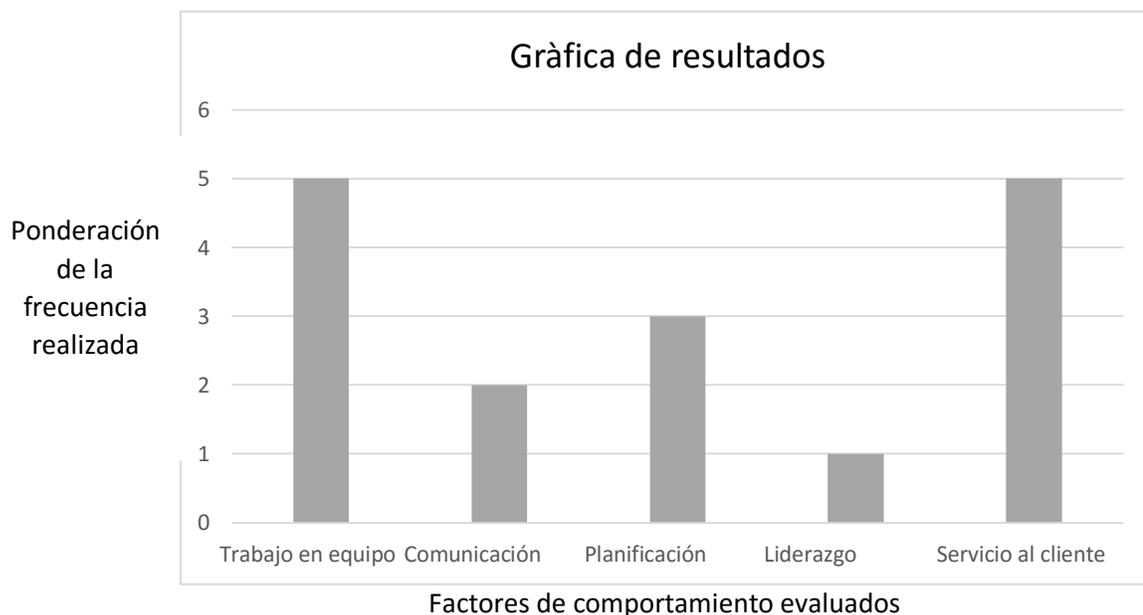
 <p align="center">Ecología Total S.A.</p>	<h2 style="margin: 0;">Evaluación del desempeño</h2> <h3 style="margin: 0;">Nivel táctico</h3> <h3 style="margin: 0;">-Jefe de Mercadeo y ventas-</h3>										
<b>Fecha:</b>											
<b>Evaluado:</b>											
<b>Puesto:</b>	<b>Departamento:</b>										
<b>Evaluador</b>											
<b>Puesto:</b>	<b>Departamento:</b>										
<h2 style="margin: 0;">Cuadro de objetivos</h2>											
No.	Objetivos										
1.	Estructurar estrategias para garantizar relaciones redituables con los clientes y proveedores.										
2.	Estructurar estrategias de mercadeo y ventas para contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.										
3.	Coordinar la entrega de pedidos para brindar a los clientes un servicio oportuno.										
4.	Diseñar planes de promoción y publicidad para incrementar el nivel de ventas de la organización.										
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Gráfica de resultados</p>  <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <caption>Gráfica de resultados</caption> <thead> <tr> <th>Número de objetivo evaluado</th> <th>Grado de cumplimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Objetivo 1</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Objetivo 2</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Objetivo 3</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Objetivo 4</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>		Número de objetivo evaluado	Grado de cumplimiento	Objetivo 1	7	Objetivo 2	4	Objetivo 3	1	Objetivo 4	10
Número de objetivo evaluado	Grado de cumplimiento										
Objetivo 1	7										
Objetivo 2	4										
Objetivo 3	1										
Objetivo 4	10										



## Evaluación del desempeño Nivel táctico -Jefe de Mercadeo y ventas-

### Presentacion de resultados de Factores de comportamiento

Factores de comportamiento evaluados
Trabajo en equipo
Comunicación
Planificación
Liderazgo
Servicio al cliente



Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

**Formato 7**  
**Guía de presentación de resultados**



## **Evaluación del desempeño**

### **Guía de presentación**

### **de resultados**

**Fecha:**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador:**

**Puesto:**

**Departamento:**

#### **1. Introducción**

- Luego de un breve y cordial saludo, se le informa al colaborador que le presentarán los resultados de la evaluación e intercambiarán opiniones sobre los mismos.
- Agradecer al colaborador su tiempo, participación y sinceridad.
- Recomendar al colaborador sinceridad en sus comentarios, ya que dicha información será confidencial.
- Recordar que el intercambio de opiniones y el objetivo de la reunión será para beneficio de ambas partes.

#### **2. Inicia el proceso de retroalimentación**

- Se inicia mencionando el periodo de tiempo establecido de evaluación, es decir la fecha de inicio y fin.
- Seguidamente se detallan los resultados positivos, explicando claramente cada factor obtenido para así el colaborador tenga claro el potencial de sus habilidades, conocimientos y destrezas, deben ir acompañados de felicitaciones y motivando al colaborador a seguir así.

### **3. Retroalimentación de factores con puntaje bajo**

- Se detallan de manera amplia y clara los factores considerados debilidades o deficiencias por obtener puntaje bajo
- Se pregunta al colaborador que opina sobre cada resultado.
- Se pregunta al colaborador las razones por las cuales considera que obtuvo dicho puntaje.
- Se pregunta de qué manera considera mejorar el puntaje obtenido.

### **4. Discusión y análisis de cursos de acción a seguir**

- Se debe discutir y analizar soluciones para solventar dichas carencias, el colaborador debe participar y estar de acuerdo en realizar acciones correctivas que mejorarán su desempeño.

### **5. Establecimiento del compromiso de cambio**

Yo \_\_\_\_\_ me comprometo a realizar cada acción planificada para mejorar mi desempeño laboral y cumplir los objetivos establecidos para mi puesto durante determinado periodo, si encontrará algún impedimento en el proceso, de inmediato solicitaré la ayuda correspondiente. Ejecutare mis funciones con responsabilidad, honestidad, entusiasmo y buscando la mejora continua.

### **6. Cierre**

- Es importante agradecer al colaborador por su tiempo, participación y sinceridad.
- Todos los comentarios y recomendaciones deben registrarse.
- Se debe entregar una copia de los resultados obtenidos y del compromiso firmado, es necesario para que el colaborador recuerde cada factor hablado y establecido.

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

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

### **3.8 Informe general de resultados**

Al momento de presentar los resultados de la evaluación del desempeño, se debe realizar un informe detallado de los mismos, la Jefatura de Recursos Humanos debe realizar tres informes; uno debe ser entregado a Gerencia General, el segundo será entregado al jefe superior de la persona evaluada y el tercer informe quedará en Jefatura de Recursos humanos. Dicho informe estará diseñado de la siguiente manera:

1. Caratula de presentación, compuesta por: nombre de la empresa, nombre del departamento al cual corresponde los resultados de la evaluación, el nombre del proceso y el periodo en el cual corresponde la evaluación, y la fecha de realización de la evaluación del desempeño.
2. Hoja de resultados de comportamientos, con el punteo obtenido y su respectivo análisis.
3. Hoja de resultados de objetivos, con el grado de alcance que se lograron el periodo de tiempo establecido y si existiera algún comentario u observación considerada influyente en la realización.
4. Informe de los punteos integrados de ambos cuadros de evaluación, en el caso de algunos puestos, indicando los puntos y un análisis general de la evaluación del desempeño de los colaboradores.
5. Resumen de la entrevista de retroalimentación a los colaboradores, guía de presentación de resultados y compromiso.
6. Plan de acción de mejora realizado por la Jefatura de Recursos Humanos, mismo que indicará las necesidades de capacitación y de mejora que se

necesitan. La Gerencia general validará conjuntamente con la Jefatura, misma que le dará seguimiento.

### **3.9 Plan de acción de mejora**

Luego de analizar los resultados obtenidos de cada colaborador, con ayuda de la persona evaluadora, la Jefatura de Recursos humanos diseñará planes de acción para solventar las deficiencias y fortalezas arrojadas de la evaluación. El objetivo del plan de acción será mejorar y desarrollar el desempeño del colaborador constantemente, minimizando o eliminando las deficiencias detectadas por medio de acciones correctivas y de mejora, así como desarrollando las fortalezas que posee el colaborador para incrementar su desempeño laboral. Es necesario considerar la valiosa información obtenida de la entrevista de presentación de resultados y de retroalimentación.

El plan de mejora debe ser validado por Gerencia General por medio de su revisión y aprobación; pero el seguimiento lo debe realizar Recursos Humanos para lograr obtener los resultados deseados y esperados. A continuación se presenta el plan de mejora a utilizar.

Es necesario que la persona evaluada firme el plan de acción, en el cual acepta y se compromete a realizar a cabalidad las acciones correctivas y de mejora.



### **3.10 Plan de acción de la implementación de evaluación del desempeño**

La secuencia del plan de acción de la implementación del sistema de evaluación del desempeño se describe de la siguiente forma:

1. El plan inicia con la presentación de la propuesta ante el Gerente general y Jefe de Recursos Humanos.
2. Discusión y aprobación de la propuesta por parte del Gerente General y Jefe de Recursos Humanos.
3. Capacitación del Jefe de Recursos humanos, dicha capacitación será impartida por un capacitador externo.
4. Posteriormente se programa la campaña de sensibilización, la cual está diseñada a través de afiches colocados en lugares estratégicos dentro de las instalaciones de la empresa así como enviarlos por medio del correo electrónico de la empresa, el responsable del diseño de la misma será el departamento de Mercadeo y ventas pero debe ser aprobada por el departamento de Recursos humanos y Gerencia general. Dicha campaña tendrá duración de 20 días hábiles, iniciando en el mes de Mayo.
5. El Jefe de Recursos Humanos capacitará a Gerencia General y a los Jefes de cada departamento sobre la evaluación del desempeño laboral. La capacitación tendrá duración de 3 días.
6. Posterior a la campaña de capacitación el encargado de Recursos Humanos le impartirá a cada jefe inmediato y a sus colaboradores, en la cuarta semana de Junio 2016 dando a conocer la información

general y específica del sistema de evaluación del desempeño, tales como su importancia, objetivos, como se ejecutará el método.

7. En la primera semana del mes de Julio 2016, inicia la primera fase de la implementación del sistema, en el cual el departamento de Recursos humanos será el responsable de trasladar cada jefe inmediato los formatos para validar los factores de la evaluación.
8. Seguidamente el departamento de Recursos humanos deberá recibir y organizar los formatos recibidos y validarlos según los requerimientos de cada puesto así como imprimirlos para presentarlos a Gerencia general para su aprobación.
9. Para culminar la fase dos, se trasladarán los formatos de evaluación a los jefes inmediatos para ejecutarla en cada colaborador bajo su cargo.
10. Al final el proceso se iniciará con la consolidación de los resultados para poder preparar los informes de resultados.
11. La fase tres inicia en la semana de 2016, en la cual el Jefe de Recursos Humanos les trasladará a cada jefe inmediato los resultados de su departamento, los formatos de entrevistas de presentación de resultados, de retroalimentación al colaborador y el plan de acción de mejora; es importante mencionar que cada persona encargada de evaluar debe programar las entrevistas con sus colaboradores.
12. Y por último el Jefe de Recursos Humanos evalúa lo realizado en la propuesta.

**Formato 9**  
**Plan de acción de implementación del sistema de evaluación del desempeño**

<b>Nombre del plan:</b> Plan de acción de implementación del sistema de evaluación del desempeño.						<b>Fecha:</b> 15/04/16	
<b>Objetivo:</b> Establecer las actividades necesarias para implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto en un 100% al corto y mediano plazo.							
Actividad	Meta	Responsable	Fecha de inicio	Fecha final	Costo	Presupuesto	
Presentar la propuesta ante el Gerente general y Jefe de Recursos Humanos	Realizar la propuesta en una sola sesión, en un 100%.	Maria Gabriela Ochoa Pérez	20/04/16	20/04/16	Q200.00	Q200.00	
Discusión y aprobación de la propuesta	Realizar la propuesta en una sola sesión, en un 100%.	Gerente general y Jefe de Recursos Humanos	22/04/16	22/04/16	A definir por la empresa	A definir por la empresa	
Capacitación de Evaluación del desempeño	Dar a conocer la importancia, conceptos básicos y la ejecución de la implementación del Sistema de evaluación laboral en tres sesiones en un 100%.	Capacitador externo	02/05/16	04/05/16	Q2,000.00	Q2,000.00	
Campaña de sensibilización	Recibir y aceptar el proceso de evaluación del desempeño, con el fin de formar una cultura de evaluación en un 100%, en 24 días hábiles.	Jefe de recursos Humanos	06/05/16	02/06/16	Q600.00	Q600.00	
Capacitación de Evaluación del desempeño	Dar a conocer la importancia, conceptos básicos y la ejecución de la implementación del Sistema de evaluación laboral en tres sesiones en un 100%.	Jefe de recursos Humanos	03/06/16	05/06/16	Q1,500.00	Q1,500.00	
Ejecución de la Fase uno	Recolectar información para la realización de los formatos de la evaluación del desempeño, en 10 días hábiles en un 100%.	Todos los jefes inmediatos Y Jefatura de Recursos humanos.	08/06/16	21/06/16	Q150.00	Q150.00	
Ejecución de la Fase dos	Realizar las evaluaciones del desempeño en un 100% durante 10 días hábiles.	Gerencia general y jefes de departamento	23/06/16	06/07/16	Q150.00	Q150.00	
Ejecución de la Fase tres	Entregar resultados de la evaluación con su respectivo formato de presentación de resultados y entrevista de retroalimentación durante 15 días hábiles en un 100%.	Jefe de Recursos humanos	07/07/16	27/07/16	Q200.00	200.00	
Entrega de resultados y realización de planes de mejora	Dar a conocer al personal los resultados de la evaluación y los planes de acción a realizarse en un 100% durante 4 días hábiles.	Jefe de Recursos humanos y Jefes inmediatos	28/07/16	02/08/16	Q200.00	Q200.00	
Evaluación de lo realizado en la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado durante el tiempo establecido.	Jefe de Recursos humanos	02/10/16		A definir por la empresa	A definir por la empresa	

---

 Firma de Jefe de Recursos humanos

---

 Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

### **3. 11 Política del sistema de evaluación del desempeño**

A continuación se presenta la política que guiará en la toma de decisiones con el fin de normar medidas disciplinarias, para evitar cualquier inconveniente o incumplimiento provocado de manera voluntaria por algún colaborador, que perjudique o impida el funcionamiento y realización del sistema de evaluación del desempeño. Deberá recibir la medida disciplinaria que crea conveniente la Jefatura de Recursos humanos con aprobación de Gerencia general.

#### **❖ Lineamientos**

- ✓ La evaluación de desempeño debe aplicarse a todos los colaboradores de la empresa recicladora, tanto de la planta central así como demás sucursales.
  
- ✓ Todas las personas involucradas en el proceso de evaluación, deben de responsabilizarse de lo asignado según el tiempo establecido, siendo su aporte de manera objetiva.
  
- ✓ La información recabada y resultados de la evaluación, es de carácter confidencial. Se prohíbe su divulgación y reproducción parcial o total.
  
- ✓ Cada jefe inmediato es responsable de dar seguimiento a los resultados del personal bajo su cargo, por medio de los formatos proporcionados y supervisión.

#### **❖ Resultados satisfactorios**

Los resultados satisfactorios serán dados a conocer en la entrevista de presentación de resultados, reconocimiento su labor desempeñada en determinado tiempo, si el colaborador obtiene un puntaje superior a 80 puntos, se le brindará un día laboral de descanso, dicho día será elegido por el evaluado con

previo aviso. Sin embargo, si el colaborador presenta un desempeño excelente durante tres periodos se le proporcionará reconocimiento por medio de un diploma. (Ver anexo 32)

Si fuere el caso, los colaboradores que continúen obteniendo resultados excelentes en largo periodos, se les adjuntará a su expediente personal, una carta de buen desempeño laboral, firmada por el Gerente general y el Jefe de Recursos Humanos.

#### ❖ **Resultados Insatisfactorios**

Los resultados insatisfactorios serán dados a conocer en la entrevista de presentación de resultados, el resultado por debajo de 70 es considerado insatisfactorio, el personal que lo obtenga durante el primer periodo de evaluación se le explicará y se implementará el plan de acción de mejora diseñado para reforzar debilidades que se presentaron en los resultados de la evaluación así como se le trasladará una carta de llamado de atención, indicando el puntaje obtenido y a detalle los factores que no logró alcanzar.

Sin embargo, si el colaborador obtiene nuevamente resultados insatisfactorios a pesar de haber realizado las actividades dirigidas a su mejora, se procederá a trasladarle una carta de llamado de atención y suspender sus labores por 3 días laborales sin goce de sueldo, recordándole que si su desempeño sigue siendo deficiente se recurrirá a medidas más drásticas.

Si por tercera ocasión consecutiva, el colaborador obtiene el mismo resultado insatisfactorio, se procederá a cancelar su contrato de trabajo, dicha acción amparada en el artículo 63 inciso b y artículo 77 inciso g del código de trabajo. Así también se adjuntará las dos cartas de llamada de atención.

### ❖ **Excepciones**

Si el colaborador no se encuentra de acuerdo con la cancelación de su contrato puede optar por dialogar con su jefe inmediato, con el fin de explicar las posibles causas que originaron su deficiente desempeño. Es importante que el jefe inmediato este de acuerdo junto el Jefe de recursos humanos en brindarle una oportunidad más, sin embargo debe firmar una carta de compromiso, en la cual se responsabilice de su próximo desempeño y reconozca que si se repite el punteo insatisfactorio en la evaluación, deberá aceptar su despido.

Cualquier excepción o modificación a esta política, debe ser presentada a la Jefatura de Recursos humanos y ser autorizada por la Gerencia general.

### **3.12 Auditoria de seguimiento de los resultados del proceso de evaluación del desempeño**

Es importante realizar una auditoria posterior a la evaluación del desempeño para verificar que se han cumplido los objetivos propuestos, ya que es necesario monitorear los resultados obtenidos y el cumplimiento de los compromisos que los colaboradores obtuvieron; es responsabilidad de los jefes inmediatos dar seguimiento al plan de mejora con apoyo de Recursos Humanos; dependiendo de los resultados obtenidos, es necesario tomar acciones según correspondan, ya que de seguir obteniendo malos resultados se tomarán acciones más drásticas.

Brindarle seguimiento al desempeño del colaborador constantemente es necesario para evitar el incumplimiento de objetivos o deficiencias en factores de vital importancia en el desarrollo de las funciones asignadas.

**Formato 10**  
**Formato de seguimiento de compromisos de colaboradores**



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de seguimiento de compromisos**  
**de colaboradores**

<b>Fecha:</b>			
<b>Evaluado:</b>			
<b>Puesto:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Evaluador:</b>			
<b>Puesto:</b>			
		<b>Departamento:</b>	
	Grado de mejora o cumplimiento cualitativo	Grado de mejora o cumplimiento cualitativo	
	Excelente	100%-80%	
	Bueno	79%- 70%	
	Necesita mejorar	69%-55%	
	No cumplió	54%-0%	
Factor, función u objetivo analizado	Grado de mejora o cumplimiento	Fecha de revisión	Observación

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

\_\_\_\_\_  
Firma del evaluado

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

### 3.11 Costos y financiamiento de la propuesta de evaluación del desempeño laboral

Uno de los recursos que se necesitarán para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, es el recurso financiero, que es necesario la inversión en diversos rubros para el buen financiamiento de dicho sistema.

**Cuadro 8**

#### **Costos de la implementación del sistema de evaluación del desempeño**

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Impresiones	Q. 800.00
Impresiones de afiches	Q. 600.00
Hora extra Jefe de Recursos Humanos	Q. 3,000.00
Capacitación externa ✓ Costo de capacitación a Jefe de Recursos humanos. ✓ Costo de alimentos del capacitador y Jefe recurso humanos	Q. 2,000.00
Capacitación interna ✓ Recursos materiales para impartir la capacitación interna a jefes inmediatos. ✓ Viáticos para traslado a sucursales.	Q. 1500.00
<b>Total</b>	<b>Q. 7,900.00</b>

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

El presupuesto que se ha establecido está conformado por costos que se llevarán a cabo durante las tres fases, en las impresiones se tiene contemplado todas las evaluaciones que se llevarán a cabo por escrito así como los diversos formatos que son parte de la evaluación e impresiones que están directa e indirectamente relacionadas a la implementación del sistema, los afiches que se utilizarán en la campaña de sensibilización dentro de las instalaciones centrales y sucursales de la organización, la realización de los diplomas que serán parte del reconocimiento a los colaboradores que realicen un eficiente desempeño y la respectiva erogación

que se invertirá en la realización de la reunión en que serán reconocidos los mismos y por último se contempla la inversión de la capacitación externa que recibirá el Jefe de Recursos humanos para poder impartir la capacitación interna en la cual también es necesaria la inversión para poder brindarle una capacitación adecuada a los Jefes de departamento y al Gerente General.

## Conclusiones

- Carecer de un sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores, afecta la valoración de factores de comportamiento laboral y la verificación del alcance de los objetivos propuestos, afectando de manera directa al proceso productivo.
- El ponderar cuantitativamente factores de evaluación permite a los jefes inmediatos, conocer de manera específica cual ha sido el rendimiento real de los colaboradores por medio de un resultado que a mediano o largo plazo, puede compararse con evaluaciones anteriores y supervisar su incremento o disminución.
- Es importante enlistar cuidadosamente los factores de comportamiento que afectan o favorecen el desempeño del colaborador, pues permiten que se alcancen los objetivos del puesto; el resultado permitirá desarrollar las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos del personal.
- La empresa necesita contar con personal que posea las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos necesarios para alcanzar la visión y los objetivos propuestos, así como poder brindarle competitividad a la empresa.
- La falta de un sistema formal de evaluación del desempeño que permita identificar el rendimiento real del personal, ha ocasionado que no se realicen acciones para desarrollar el desempeño de los colaboradores.

## Recomendaciones

- Implementar para todos los puestos existentes dentro de la empresa, un sistema que evalúe la frecuencia de factores del comportamiento que afecten o favorezcan el desempeño del colaborador, así como verifique el alcance de los objetivos propuestos.
- Es importante brindar seguimiento a los resultados de las evaluaciones, pues es primordial el desarrollo del colaborador y su rendimiento, tanto a corto como largo plazo.
- Verificar constantemente los factores de comportamiento que serán sujetos a evaluación, pues la empresa se encuentra en desarrollo y por consiguiente las necesidades que requiere para cada puesto.
- Brindar seguimiento constante a los resultados de la evaluación del desempeño, para poder desarrollar las fortalezas y disminuir o eliminar las debilidades del colaborador, y a largo plazo evaluar otros modelos de evaluación según las necesidades de la organización; para contar con personal competente que desarrolle la empresa, con el resultado de su desempeño laboral.
- Posterior a la implementación del sistema de evaluación, realizar una evaluación del impacto de dicho sistema, así como solventar mejoras detectadas para ser realizadas en la próxima evaluación.

## **Bibliografía**

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. "Administración". 1ª edición. México McGraw Hill, 2004. Páginas 2, 3, 25, 38, 124,177.
2. Chiavenato, Idalberto. "Administración de recursos humanos". 6ª edición. McGraw Hill, México, 2009. Páginas 247, 248.
3. Chiavenato, Idalberto. "Gestión del talento humano". 3ª edición. McGraw Hill, México, 2009. Páginas 14, 15, 253, 254.
4. Dessler, Gary, "Administración de recursos humanos". 11ª edición. Prentice Hall, México, 2009. Páginas 340, 356.
5. Gómez Mejía Luis R, Balkin David B., Cardy. "Managing Human Resources". Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1995. Página 256.
6. González, Martín, Olivares Socorro, "Administración de Recursos Humanos". 1ª edición. México, 2005, Compañía Editorial Continental. Página 112.
7. Newstrom, John W. "Comportamiento humano en el trabajo". 13ª edición. McGraw Hill, México, 2008. Páginas 148,149.
8. Werther William B., Davis Jr. Keith, Administración de personal y recursos humanos. 6ª edición, McGraw Hill, 2008. Páginas 297, 304, 305, 308, 311, 311.

## **Referencias electrónicas**

9. <http://www.gestiopolis.com/metodos-de-evaluacion-del-desempeno-laboral/> (en línea) consultado el 20 de febrero.
10. <http://es.scribd.com/doc/31196266/06-Metodo-de-Evaluacion-Mediante-Escalas-Graficas#scribd> (en línea) consultado el 20 de febrero.

# Anexos

## Anexo 1

### Evaluación del desempeño para el puesto de Jefe de Recursos humanos

 <p style="text-align: center; font-size: small;">Ecología Total S.A.</p>	<h2 style="margin: 0;">Evaluación del desempeño</h2> <h3 style="margin: 0;">Nivel táctico</h3> <h3 style="margin: 0;">-Jefe de Recursos Humanos-</h3>					
<b>Fecha:</b>						
<b>Evaluado:</b>						
<b>Puesto:</b>	<b>Departamento:</b>					
<b>Evaluador</b>						
<b>Puesto:</b>	<b>Departamento:</b>					
<h3>Cuadro de objetivos</h3>						
Objetivos	Indicador o soporte de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Diseñar estrategias para gestionar el capital humano.	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo cada estrategia.					
Elaborar estudios de clima organizacional para detectar áreas de mejora.	Verificación de la implementación y análisis de los resultados del estudio de clima organizacional.					
Implementar adecuados programas de capacitación que se adapten a las necesidades organizacionales.	Verificación de la implementación de los programas de capacitación					
Asesorar a las demás unidades funcionales en materia legal laboral para asegurar el cumplimiento de las leyes.	Comparación de porcentajes de asesorías brindadas y asesorías requeridas.					
<b>Punteo obtenido</b>	$\frac{\text{(Punteo obtenido)}(50 \text{ puntos ponderados de la evaluación de objetivos})}{(40 \text{ puntos totales del cuadro de evaluación})}$					

<b>Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones</b>					
<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 10 puntos	Algunas veces 7 puntos	Pocas veces 4 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Integra al personal como un equipo de trabajo fomentando el apoyo mutuo y armonía.					
Apoya a su equipo de trabajo de manera incondicional brindándole los medios para que alcancen las metas.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que le brinda su equipo de trabajo.					
Se comunica de manera directa hacia el colaborador respetuosamente.					
<b>Planificación</b>					
Planea y organiza los objetivos del personal así como da a conocer los resultados obtenidos.					
Brinda seguimiento a los objetivos de los departamentos, apoyando y asegurando el cumplimiento de los mismos.					
<b>Liderazgo</b>					
Lidera su equipo de trabajo de manera positiva y dinámica para lograr los objetivos propuestos.					
Busca desarrollar al equipo de trabajo por medio de los colaboradores.					
<b>Conocimiento del puesto</b>					
Actúa como mediador entre mandos medios y superiores para la solución de conflictos laborales.					
Vela por el cumplimiento de los lineamientos de los procesos para garantizar la calidad del servicio.					
Vela por el cumplimiento de los lineamientos de los procesos para garantizar la calidad del servicio.					
Evalúa las actividades realizadas para determinar los resultados obtenidos.					
Fomenta valores para integrar equipos de trabajo que contribuyan a un ambiente laboral agradable.					
Integra las ideas de los colaboradores para la nueva ejecución de proyectos.					
Promueve dentro de la organización canales de comunicación para asegurar la difusión de la información.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación)= (Punteo de la evaluación)				
<b>Punteo total de la evaluación del desempeño</b>					
Punteo del Cuadro de objetivos			Punteo 1		
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones			Punteo 2		
			<b>Punteo total de la evaluación</b>		

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 2

Formato de ejecución de metas del puesto de Jefe de Recursos humanos



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Diseñar estrategias para gestionar el capital humano.	Verificación de la implementación e impacto que obtuvo cada estrategia.		
Elaborar estudios de clima organizacional para detectar áreas de mejora.	Verificación de la implementación y análisis de los resultados del estudio de clima organizacional.		
Implementar adecuados programas de capacitación que se adapten a las necesidades organizacionales.	Verificación de la implementación de los programas de capacitación		
Asesorar a las demás unidades funcionales en materia legal laboral para asegurar el cumplimiento de las leyes.	Comparación de porcentajes de asesorías brindadas y asesorías requeridas.		

**Observaciones:**

Firma de Jefe de Recursos humanos

Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

### Anexo 3

## Evaluación del desempeño para el puesto de Jefe de finanzas

		<b>Evaluación del desempeño</b> <b>Nivel táctico</b> <b>-Jefe de Finanzas-</b>				
<b>Fecha:</b>						
<b>Evaluado:</b>						
<b>Puesto:</b>				<b>Departamento:</b>		
<b>Evaluador</b>						
<b>Puesto:</b>				<b>Departamento:</b>		
<b>Cuadro de objetivos</b>						
Objetivos	Soporte o indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Cumplir con las leyes tributarias.	Control y verificación del acato a las leyes vigentes.					
Estructurar informes de actividades de la unidad a su cargo para brindar información de valor que contribuya a la toma de decisiones.	Cotejo de los informes presentados y requeridos.					
Analizar fuentes de financiamiento externo para capitalizar las operaciones de la empresa.	Cotejo de las propuestas de financiamiento presentadas así como porcentajes de rentabilidad de las mismas.					
Analizar activos, pasivos y capital de trabajo para asegurar la rentabilidad de la empresa.	Verificación de informes presentados.					
<b>Punteo obtenido</b>	<u>(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos)</u> ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

<b>Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones</b>					
<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 5 puntos	Algunas veces 3 puntos	Pocas veces 2 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Integra al personal como un equipo de trabajo fomentando el apoyo mutuo y armonía.					
Apoya a su equipo de trabajo de manera incondicional brindándole los medios para que alcancen las metas.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que le brinda su equipo de trabajo.					
Se comunica de manera directa hacia el colaborador respetuosamente.					
<b>Planificación</b>					
Planea y organiza los objetivos del personal así como da a conocer los resultados obtenidos.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Brinda servicio de forma profesional, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con los clientes.					
<b>Liderazgo</b>					
Lidera su equipo de trabajo de manera positiva y dinámica para lograr los objetivos propuestos.					
Busca desarrollar al equipo de trabajo por medio de los colaboradores.					
<b>Conocimiento del puesto</b>					
Revisa, aprueba y firma las contabilizaciones que se derivan de las operaciones a su cargo.					
Emite cheques para el pago de proveedores y clientes internos-externos.					
Evalúa las actividades realizadas para determinar los resultados obtenidos.					
Vela por el cumplimiento de los lineamientos de los procesos para garantizar solvencia de la empresa ante el fisco.					
Interactúa con los diferentes niveles de la organización para la generación de nuevos proyectos que promuevan el cambio individual y organizacional.					
Promueve dentro de la organización canales de comunicación para asegurar la difusión de la información.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)/(50 puntos ponderados de la evaluación)				
<b>Punteo total de la evaluación del desempeño</b>					
Punteo del Cuadro de objetivos			Punteo 1		
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones			Punteo 2		
			<b>Punteo total de la evaluación</b>		

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 4

Formato de ejecución de metas del puesto de Jefe de finanzas

			
<b>Evaluación del desempeño</b> <b>Formato de ejecución de metas</b>			
<b>Evaluado:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Evaluador</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>		<b>Departamento:</b>	
OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Cumplir con las leyes tributarias.	Control y verificación del acato a las leyes vigentes.		
Estructurar informes de actividades de la unidad a su cargo para brindar información de valor que contribuya a la toma de decisiones.	Cotejo de los informes presentados y requeridos.		
Analizar fuentes de financiamiento externo para capitalizar las operaciones de la empresa.	Cotejo de las propuestas de financiamiento presentadas así como porcentajes de rentabilidad de las mismas.		
Analizar activos, pasivos y capital de trabajo para asegurar la rentabilidad de la empresa.	Verificación de informes presentados.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

**Anexo 5**  
**Evaluación del desempeño para el puesto de Jefe de planta**

	<h2 style="margin: 0;">Evaluación del desempeño</h2> <h3 style="margin: 0;">Nivel táctico</h3> <h3 style="margin: 0;">-Jefe de planta -</h3>					
<b>Fecha:</b>						
<b>Evaluado:</b>						
<b>Puesto:</b>	<b>Departamento:</b>					
<b>Evaluador</b>						
<b>Puesto:</b>	<b>Departamento:</b>					
<b>Cuadro de objetivos</b>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Velar porque se cumplan todas las normas de seguridad industrial dentro de las instalaciones de la empresa.	Verificación de la ejecución de todas las normas de trabajo así como porcentajes de acciones ocurridos.					
Asistir en logística de la planta central y de centros externos por lo menos cada semana.	Control de número de visitas a cada centro y su impacto.					
Gestionar el área de operaciones, definiendo planes y programas de trabajo.	Verificación de las propuestas e implementación del desarrollo de cada área.					
Velar por que todos los recursos estén disponibles optimizando y preocupándose de no subutilizar los recursos asignados.	Comparación de porcentajes de recursos utilizados y merma.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos) ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 5 puntos	Algunas veces 3 puntos	Pocas veces 2 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Integra al personal como un equipo de trabajo fomentando armonía.					
Promueve el apoyo entre todos los miembros del equipo de trabajo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que le brinda su equipo de trabajo.					
Se comunica de manera directa hacia el colaborador respetuosamente.					
<b>Planificación</b>					
Planea y organiza los objetivos del personal así como da a conocer los resultados obtenidos.					
Brinda seguimiento a los objetivos de los departamentos, apoyando y asegurando el cumplimiento de los mismos.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Brinda servicio de forma profesional, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con los clientes.					
<b>Liderazgo</b>					
Lidera su equipo de trabajo de manera positiva y dinámica para lograr los objetivos propuestos.					
Busca desarrollar al equipo de trabajo por medio de los colaboradores.					
<b>Conocimiento del puesto</b>					
Brinda supervisión y apoyo a los colaboradores para que realicen un trabajo productivo.					
Supervisa el correcto uso de la maquinaria para asegurar su óptima conservación.					
Revisa que los procesos y procedimientos ejecutados cumplan con los lineamientos establecidos para la seguridad y satisfacción de los clientes internos y externos.					
Asiste a reuniones convocadas por el Gerente administrativo para evaluar los resultados obtenidos en las actividades.					
Propone actividades para mejorar el desempeño de los colaboradores.					
Coordina y dirige las operaciones de trabajo para garantizar el cumplimiento de los objetivos.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)/(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				
<b>Punteo total de la evaluación del desempeño</b>					
Punteo del Cuadro de objetivos			Punteo 1		
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones			Punteo 2		
<b>Punteo total de la evaluación</b>					

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 6

Formato de ejecución de metas del puesto de Jefe de planta



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:** | Departamento:

**Evaluador**

**Puesto:** | Departamento:

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Velar porque se cumplan todas las normas de seguridad industrial dentro de las instalaciones de la empresa.	Verificación de la ejecución de todas las normas de trabajo así como porcentajes de acciones ocurridos.		
Asistir en logística de la planta central y de centros externos por lo menos cada semana.	Control de número de visitas a cada centro y su impacto.		
Gestionar el área de operaciones, definiendo planes y programas de trabajo.	Verificación de las propuestas e implementación del desarrollo de cada área.		
Velar por que todos los recursos estén disponibles optimizando y preocupándose de no subutilizar los equipos, materiales y personal que labora.	Comparación de porcentajes de recursos utilizados y merma.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

## Anexo 7

### Evaluación del desempeño para el puesto de Asistente administrativo

	<h2 style="margin: 0;">Evaluación del desempeño</h2> <h3 style="margin: 0;">Nivel operativo-administrativo</h3> <h3 style="margin: 0;">-Asistente administrativo -</h3>					
<b>Fecha:</b>						
<b>Evaluado:</b>						
<b>Puesto:</b>				<b>Departamento:</b>		
<b>Evaluador</b>						
<b>Puesto:</b>				<b>Departamento:</b>		
<h2 style="margin: 0;">Cuadro de objetivos</h2>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Organizar la agenda del gerente general, concertar y gestionar citas, viajes y eventos.	Revisión diaria de los compromisos agendados.					
Realizar cartas, certificados y otros documentos que se necesiten.	Revisión de documentos requeridos.					
Revisión de existencia de recursos requeridos en planta central.	Revisión de porcentajes de solicitudes cumplidas.					
Elaboración de documento de presentación MIRE.	Verificar previamente cada presentación.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos) ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

<b>Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones</b>					
<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 10 puntos	Algunas veces 7 puntos	Pocas veces 5 puntos	Nunca 3 puntos	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
Participa y apoya a los demás miembros del equipo en el logro de los objetivos organizacionales, estando comprometido al logro de los objetivos individuales así como del equipo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo y cordial las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Es cordial y amable en la realización de sus funciones diarias con los clientes externos e internos de la empresa.					
<b>Conocimiento del puesto</b>					
Brinda apoyo a las actividades de gerencia administrativa para el eficiente desarrollo de las actividades de la misma.					
Elabora agenda para atender las actividades pendientes en el menor tiempo posible.					
Elabora presentación de informes de gerencia para su posterior divulgación.					
Redacta de documentos para uso de gerencia administrativa.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				
<b>Punteo total de la evaluación del desempeño</b>					
Punteo del Cuadro de objetivos			Punteo 1		
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones			Punteo 2		
			<b>Punteo total de la evaluación</b>		

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 8

Formato de ejecución de metas del puesto de Asistente administrativo



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Organizar la agenda del gerente general, concertar y gestionar citas, viajes y eventos.	Revisión diaria de los compromisos agendados.		
Realizar de cartas, certificados y otros documentos que se necesiten.	Revisión de documentos requeridos.		
Revisar de existencia de recursos requeridos en planta central.	Revisión porcentajes de solicitudes cumplidas.		
Elaborar de documento de presentación MIRE.	Verificar previamente cada presentación.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

**Anexo 9**  
**Evaluación del desempeño para el puesto de Contador**

	<h2 style="margin: 0;">Evaluación del desempeño</h2> <h3 style="margin: 0;">Nivel operativo-administrativo</h3> <h3 style="margin: 0;">-Contador-</h3>					
Fecha:						
Evaluado:						
Puesto:	Departamento:					
Evaluador						
Puesto:	Departamento:					
<h3 style="margin: 0;">Cuadro de objetivos</h3>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Registrar cada ingreso y egreso de caja.	Verificación del registro diario.					
Abastecer con fondos suficientes en caja, para los ingresos y egresos requeridos.	Porcentajes de vouchers de solicitudes diarias					
Realizar los estados financieros de la empresa central.	Verificación y análisis de estados financieros.					
Generar del sistema los libros de compras, ventas, diario, balances de cada mes; generar compras y ventas en Excel para que lo puedan revisar.	Verificación de los registros ingresados en el sistema.					
<b>Punteo obtenido</b>	<u>(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos)</u> ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 5 puntos	Algunas veces 3 puntos	Pocas veces 2 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
Participa y apoya a los demás miembros del equipo al logro de los objetivos organizacionales, estando comprometido al logro de los objetivos individuales así como del equipo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
Brinda seguimiento a las tareas asignadas asegurando el cumplimiento de los mismos, manifestando compromiso y responsabilidad.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Es cordial y amable en la realización de sus funciones diarias con los clientes externos e internos de la empresa.					
Brinda servicio de forma profesional, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con los clientes.					
<b>Conocimiento del puesto</b>					
Elabora informes contables para asegurar el óptimo uso de los recursos financieros.					
Elabora los estados financieros para el control de las operaciones.					
Ejecuta el control de los libros contables de acuerdo con las normas financieras del país.					
Informa a su inmediato superior sobre las anomalías que detecte en la revisión de saldos.					
Realiza pago a proveedores para asegurar la entrega de materiales e insumos requeridos.					
Revisa y cuadra los saldos de los informes de los auxiliares contables para asegurar la información confiable.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)/(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				
<b>Punteo total de la evaluación del desempeño</b>					
Punteo del Cuadro de objetivos			Punteo 1		
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones			Punteo 2		
			<b>Punteo total de la evaluación</b>		

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016

Anexo 10

Formato de ejecución de metas del puesto de Contador



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Registrar cada ingreso y egreso de caja.	Verificación del registro diario.		
Abastecer con fondos suficientes en caja, para los ingresos y egresos requeridos.	Porcentajes de vouchers de solicitudes diarias		
Realizar los estados financieros de la empresa central.	Verificación y análisis de estados financieros.		
Generar del sistema los libros de compras, ventas, diario, balances de cada mes; generar compras y ventas en Excel para que lo puedan revisar.	Verificación de los registros ingresados en el sistema.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 11

Evaluación del desempeño para el puesto de Auxiliar de contabilidad

		<b>Evaluación del desempeño</b> <b>Nivel operativo-administrativo</b> <b>-Auxiliar de contabilidad-</b>				
Fecha:						
Evaluado:						
Puesto:				Departamento:		
Evaluador						
Puesto:				Departamento:		
<h3>Cuadro de objetivos</h3>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Registrar los movimientos financieros.	Verificación de los registros financieros.					
Presentar Impuestos de ISR, IVA, retenciones, facturas especiales e ISO.	Revisar los comprobantes de los pagos según el tiempo estipulado.					
Controlar el inventario de los centros externos.	Verificación y análisis de los inventarios.					
Realizar los estados financieros de los centros externos.	Control y análisis de los estados financieros.					
<b>Punteo obtenido</b>	<u>(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos)</u> ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

<b>Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones</b>					
<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 5 puntos	Algunas veces 4 puntos	Pocas veces 3 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
Participa y apoya a los demás miembros del equipo al logro de los objetivos organizacionales.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
Brinda seguimiento a las tareas asignadas asegurando el cumplimiento de los mismos, manifestando compromiso y responsabilidad.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Es cordial y amable en la realización de sus funciones diarias con los clientes externos e internos de la empresa.					
<b>Calidad en el trabajo</b>					
Realiza sus funciones de manera excelente superando las expectativas.					
Realiza las actividades asignadas en el tiempo estipulado, sin demora alguna.					
<b>Conocimiento del puesto</b>					
Registra los movimientos de ingresos y egresos para brindar a la dirección financiera información confiable para la toma de decisiones.					
Prepara los formularios para el pago de impuestos y planilla del IGSS.					
Realiza partidas contables por faltantes o sobrantes que se determinen al efectuarse los arqueos de caja.					
Entrega los fondos al finalizar sus actividades diarias para su conteo y posterior cierre.					
Elabora y recibe de facturas y recibos de caja para el adecuado registro de las operaciones.					
Realiza retenciones de ISR para el adecuado pago de impuestos.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				
<b>Punteo total de la evaluación del desempeño</b>					
Punteo del Cuadro de objetivos			Punteo 1		
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones			Punteo 2		
			<b>Punteo total de la evaluación</b>		

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 12

Formato de ejecución de metas del puesto de Auxiliar de contabilidad



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Registrar los movimientos financieros.	Verificación de los registros financieros.		
Presentar Impuestos de ISR, IVA, retenciones, facturas especiales e ISO.	Revisar los comprobantes de los pagos según el tiempo estipulado.		
Controlar el inventario de los centros externos.	Verificación y análisis de los inventarios.		
Realizar los estados financieros de los centros externos.	Control y análisis de los estados financieros.		

**Observaciones:**

Firma de Jefe de Recursos humanos

Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

**Anexo 13**  
**Evaluación del desempeño para el puesto de Piloto**

 <p style="text-align: center; font-size: small;">Ecología Total S.A.</p>	<h2 style="margin: 0;">Evaluación del desempeño</h2> <h3 style="margin: 0;">Nivel operativo</h3> <h3 style="margin: 0;">-Piloto-</h3>					
Fecha:						
Evaluado:						
Puesto:	Departamento:					
Evaluador						
Puesto:	Departamento:					
<b>Cuadro de objetivos</b>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Transportar los materiales reciclables a los distintos centros de acopio para cumplir con los requerimientos de los clientes.	Registro de requerimientos y voucher de recibido.					
Transportar los materiales reciclables a los distintos centros en el tiempo óptimo.	Comparación de distancia recorrida y distancia requerida a cada centro.					
Supervisar el mantenimiento de la unidad a su cargo para su óptimo uso.	Registro de inspección de transporte diario.					
Ejecutar el cuadro entre las órdenes realizadas y el monto recolectado en las rutas.	Verificación de registro de ordenes e ingresos.					
<b>Punteo obtenido</b>	<u>(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos)</u> ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

### Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones

<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 5 puntos	Algunas veces 4 puntos	Pocas veces 3 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
Participa y apoya a los demás miembros del equipo al logro de los objetivos organizacionales, estando comprometido al logro de los objetivos individuales así como del equipo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
Brinda seguimiento a las tareas asignadas asegurando el cumplimiento de los mismos, manifestando compromiso y responsabilidad.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Brinda servicio de forma profesional, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con los clientes.					
Es cordial y amable en la realización de sus funciones diarias con los clientes externos e internos de la empresa.					
<b>Conocimiento del puesto</b>					
Cobra de órdenes entregadas.					
Apoya en la carga y descarga de materiales.					
Coordina y dirige las actividades del ayudante de piloto.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				

### Punteo total de la evaluación del desempeño

Punteo del Cuadro de objetivos	Punteo 1
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones	Punteo 2
	<b>Punteo total de la evaluación</b>

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 14

Formato de ejecución de metas del puesto de Piloto



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Transportar los materiales reciclables a los distintos centros de acopio para cumplir con los requerimientos de los clientes.	Registro de requerimientos y voucher de recibido.		
Transportar los materiales reciclables a los distintos centros en el tiempo óptimo.	Comparación de distancia recorrida y distancia requerida a cada centro.		
Supervisar el mantenimiento de la unidad a su cargo para su óptimo uso.	Registro de inspeccion de transporte diario.		
Ejecutar el cuadro entre las órdenes realizadas y el monto recolectado en las rutas.	Verificación de registro de ordenes e ingresos.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

**Anexo 15**  
**Evaluación del desempeño para el puesto Ayudante de piloto**

 <p style="text-align: center; font-size: small;">Ecología Total S.A.</p>	<h2 style="margin: 0;">Evaluación del desempeño</h2> <h3 style="margin: 0;">Nivel operativo</h3> <h3 style="margin: 0;">-Ayudante de piloto-</h3>					
Fecha:						
Evaluado:						
Puesto:	Departamento:					
Evaluador						
Puesto:	Departamento:					
<h2 style="margin: 0;">Cuadro de objetivos</h2>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Cargar y descargar los materiales reciclables.	Verificación del movimiento de los materiales.					
Ordenar los materiales reciclables en bodega para su posterior traslado.	Verificación del orden de los materiales solicitados.					
Limpia la unidad de transporte en la que se moviliza para su adecuado mantenimiento.	Registro de limpieza de la unidad de transporte.					
<b>Punteo obtenido</b>	<u>(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos)</u> ( 30 puntos totales del cuadro de evaluación)					

### Cuadro de factores de valorización de comportamiento

<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 10 puntos	Algunas veces 7 puntos	Pocas veces 5 puntos	Nunca 2 puntos	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Es cordial y amable en la realización de sus funciones diarias con los clientes externos e internos de la empresa.					
Brinda servicio de forma profesional, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con los clientes.					
<b>Punteo obtenido</b>	<u>(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación)</u> (Punteo de la evaluación)				

### Punteo total de la evaluación del desempeño

Punteo del Cuadro de objetivos	Punteo 1
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones	Punteo 2
	<b>Punteo total de la evaluación</b>

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 16

Formato de ejecución de metas del puesto ayudante de Piloto



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Cargar y descargar los materiales reciclables.	Verificación del movimiento de los materiales.		
Ordenar los materiales reciclables en bodega para su posterior traslado.	Verificación del orden de los materiales solicitados.		
Limpiar la unidad de transporte en la que se moviliza para su adecuado mantenimiento.	Registro de limpieza de la unidad de transporte.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 17

Evaluación del desempeño para el puesto Operador de máquina

		<b>Evaluación del desempeño</b> <b>Nivel operativo</b> <b>-Operador de máquina-</b>				
Fecha:						
Evaluado:						
Puesto:				Departamento:		
Evaluador						
Puesto:				Departamento:		
<b>Cuadro de objetivos</b>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Triturar los materiales reciclables para su posterior tratamiento.	Porcentaje de kilos triturados en el período de evaluación.					
Moler los materiales reciclables para su posterior tratamiento.	Porcentaje de kilos molidos en el período de evaluación.					
Compactar los materiales reciclables para su posterior tratamiento.	Porcentaje de kilos compactados en el período de evaluación.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos) ( 30 puntos totales del cuadro de evaluación)					

### Cuadro de factores de valorización de comportamiento

<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 10 puntos	Algunas veces 7 puntos	Pocas veces 5 puntos	Nunca 2 puntos	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Es cordial y amable en la realización de sus funciones diarias con los clientes externos e internos de la empresa.					
Brinda servicio de forma profesional, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con los clientes.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				

### Punteo total de la evaluación del desempeño

Punteo del Cuadro de objetivos	Punteo 1
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones	Punteo 2
	<b>Punteo total de la evaluación</b>

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 18

Formato de ejecución de metas del puesto Operador de máquina



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Triturar los materiales reciclables para su posterior tratamiento.	Porcentaje de kilos triturados en el período de evaluación.		
Moler los materiales reciclables para su posterior tratamiento.	Porcentaje de kilos molidos en el período de evaluación.		
Compactar los materiales reciclables para su posterior tratamiento.	Porcentaje de kilos compactados en el período de evaluación.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 19

Evaluación del desempeño para el puesto Encargado de báscula

		<b>Evaluación del desempeño</b> <b>Nivel operativo</b> <b>-Encargado de báscula-</b>				
Fecha:						
Evaluado:						
Puesto:				Departamento:		
Evaluador						
Puesto:				Departamento:		
<b>Cuadro de objetivos</b>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Recepción de los materiales reciclables para su posterior pesaje.	Números de recibos de material recibido.					
Pesar con exactitud los materiales reciclables para su correcto registro.	Registro de comparación de recibos de ingreso con voucher del operario de clasificación.					
Revisar minuciosamente los materiales reciclables para evitar que incluyan desechos no reciclables.	Registro de comparación de recibos de ingreso con voucher del operario de clasificación.					
Revisar el estado de la báscula para el correcto pesaje de los materiales.	Registro de revisión de maquinaria.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos) ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

### Cuadro de factores de valorización de comportamiento

Factores de valorización de comportamiento	Siempre 5 puntos	Algunas veces 4 puntos	Pocas veces 3 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
Participa y apoya a los demás miembros del equipo al logro de los objetivos organizacionales, estando comprometido al logro de los objetivos individuales así como del equipo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
Brinda seguimiento a las tareas asignadas asegurando el cumplimiento de los mismos, manifestando compromiso y responsabilidad.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Es cordial y amable en la realización de sus funciones diarias con los clientes externos e internos de la empresa.					
Brinda servicio de forma profesional, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con los clientes.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				

### Punteo total de la evaluación del desempeño

Punteo del Cuadro de objetivos	Punteo 1
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones	Punteo 2
	<b>Punteo total de la evaluación</b>

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 20

Formato de ejecución de metas del puesto Encargado de báscula



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Recepción de los materiales reciclables para su posterior pesaje.	Números de recibos de material recibido.		
Pesar con exactitud los materiales reciclables para su correcto registro.	Registro de comparación de recibos de ingreso con voucher del operario de clasificación.		
Revisar minuciosamente los materiales reciclables para evitar que incluyan desechos no reciclables.	Registro de comparación de recibos de ingreso con voucher del operario de clasificación.		
Revisar el estado de la báscula para el correcto pesaje de los materiales.	Registro de revisión de maquinaria.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 21

Evaluación del desempeño para puesto de Operario de clasificación

		<b>Evaluación del desempeño</b> <b>Nivel operativo</b> <b>-Operario de clasificación-</b>				
Fecha:						
Evaluado:						
Puesto:				Departamento:		
Evaluador						
Puesto:				Departamento:		
<b>Cuadro de objetivos</b>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Diferenciar los materiales reciclables (vidrio, papel, cartón, plástico, aluminio y PET) para su correcta clasificación.	Cantidad de material clasificado incorrectamente.					
Seleccionar y clasificar los materiales reciclables.	Registro de la cantidad de material clasificado.					
Limpiar los materiales reciclables	Número de quejas por mala limpieza de materiales.					
Ordenar los materiales clasificados para su posterior tratamiento.	Registro de cada clasificación de ingreso.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos) ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

### Cuadro de factores de valorización de comportamiento

<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 10 puntos	Algunas veces 7 puntos	Pocas veces 5 puntos	Nunca 2 puntos	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
Participa y apoya a los demás miembros del equipo al logro de los objetivos organizacionales, estando comprometido al logro de los objetivos individuales así como del equipo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
<b>Calidad en el trabajo</b>					
Ejecuta las labores diarias con esmero, realizando sus funciones superando las expectativas.					
<b>Punteo obtenido</b>	<u>(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación)</u> (Punteo de la evaluación)				

### Punteo total de la evaluación del desempeño

Punteo del Cuadro de objetivos	Punteo 1
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones	Punteo 2
	<b>Punteo total de la evaluación</b>

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 22

Formato de ejecución de metas del puesto de Operario de clasificación



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Diferenciar los materiales reciclables (vidrio, papel, cartón, plástico, aluminio y PET) para su correcta clasificación.	Cantidad de material clasificado incorrectamente.		
Seleccionar y clasificar los materiales reciclables.	Registro de la cantidad de material clasificado.		
Limpiar los materiales reciclables	Numero de quejas por mala limpieza de materiales.		
Ordenar los materiales clasificados para su posterior tratamiento.	Registro de cada clasificación de ingreso.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora, Febrero de 2016.

## Anexo 23

### Evaluación del desempeño para el puesto de Conserje

 <b>Evaluación del desempeño</b> <b>Nivel operativo</b> <b>-Conserje-</b>					
Fecha:					
Evaluado:					
Puesto:			Departamento:		
Evaluador					
Puesto:			Departamento:		
<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 10 puntos	Algunas veces 7 puntos	Pocas veces 5 puntos	Nunca 2 puntos	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
Brinda seguimiento a las tareas asignadas asegurando el cumplimiento de los mismos, manifestando compromiso y responsabilidad.					
<b>Calidad en el trabajo</b>					
Ejecuta las labores diarias con esmero, realizando sus funciones superando las expectativas.					
<b>Ejecución de las funciones del puesto</b>					
Limpiar las instalaciones, mobiliario y equipo para la creación de un ambiente agradable.					
Ordenar el mobiliario y equipo de trabajo.					
Recolecta y desechar los desechos obtenidos a través de la limpieza de las áreas de trabajo.					
Solicitar utensilios para la elaboración de sus tareas.					
<b>Punteo total de la evaluación</b>					

Fuente: Elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero 2016.

**Anexo 24**  
**Evaluación del desempeño para el puesto de Mecánico**

	<h2 style="margin: 0;">Evaluación del desempeño</h2> <h3 style="margin: 0;">Nivel Operativo</h3> <h3 style="margin: 0;">-Mecánico-</h3>					
Fecha:						
Evaluado:						
Puesto:					Departamento:	
Evaluador						
Puesto:					Departamento:	
<h3 style="margin: 0;">Cuadro de objetivos</h3>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Realizar diagnóstico de los vehículos y máquinas para su posterior tratamiento en el taller.	Número de diagnosticos realizados en determinado período.					
Realizar las pruebas del mantenimiento de la maquinaria para asegurar el correcto funcionamiento de la misma.	Número de pruebas satisfactorias realizadas.					
Ejecutar el mantenimiento y reparación de los vehículos y maquinaria.	Número de desperfectos mecanicos ocurridos en determinado tiempo.					
Realizar un inventario de piezas mecánicas para el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos y maquinaria.	Registro de inventario realizado.					
<b>Punteo obtenido</b>	<u>(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluacion de objetivos)</u> ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

### Cuadro de factores de valorización de comportamiento

<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 5 puntos	Algunas veces 4 puntos	Pocas veces 3 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
Participa y apoya a los demás miembros del equipo al logro de los objetivos organizacionales, estando comprometido al logro de los objetivos individuales así como del equipo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
Brinda seguimiento a las tareas asignadas asegurando el cumplimiento de los mismos, manifestando compromiso y responsabilidad.					
<b>Calidad en el trabajo</b>					
Ejecuta las labores diarias con esmero, realizando sus funciones superando las expectativas.					
Entrega las tareas asignadas según el tiempo establecido, sin demora alguna.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)/(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				

### Punteo total de la evaluación del desempeño

Punteo del Cuadro de objetivos	Punteo 1
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones	Punteo 2
	<b>Punteo total de la evaluación</b>

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 25

Formato de ejecución de metas del puesto de Mecánico



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Realizar diagnóstico de los vehículos y máquinas para su posterior tratamiento en el taller.	Número de diagnósticos realizados en determinado período.		
Realizar las pruebas del mantenimiento de la maquinaria para asegurar el correcto funcionamiento de la misma.	Número de pruebas satisfactorias realizadas.		
Ejecutar el mantenimiento y reparación de los vehículos y maquinaria.	Número de desperfectos mecánicos ocurridos en determinado tiempo.		
Realizar un inventario de piezas mecánicas para el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos y maquinaria.	Registro de inventario realizado.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 26

Evaluación del desempeño para el puesto de Herrero

		<b>Evaluación del desempeño</b> <b>Nivel operativo</b> <b>-Herrero-</b>				
Fecha:						
Evaluado:						
Puesto:				Departamento:		
Evaluador						
Puesto:				Departamento:		
<b>Cuadro de objetivos</b>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Operar la maquinaria (soldadora, pulidora y cortadora eléctricas) para realizar trabajos de herrería requeridos.	Número de trabajos realizados.					
Realizar trabajos de herrería para vehículos automotores e instalaciones cuando se requiera.	Número de trabajos realizados.					
Instalar los trabajos de herrería realizados para asegurar su adecuado funcionamiento.	Número de mantenimientos realizados.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos) ( 30 puntos totales del cuadro de evaluación)					

### Cuadro de factores de valorización de comportamiento

Factores de valorización de comportamiento	Siempre 5 puntos	Algunas veces 4 puntos	Pocas veces 3 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
Participa y apoya a los demás miembros del equipo al logro de los objetivos organizacionales, estando comprometido al logro de los objetivos individuales así como del equipo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que se le brinda su equipo de trabajo.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
Brinda seguimiento a las tareas asignadas asegurando el cumplimiento de los mismos, manifestando compromiso y responsabilidad.					
<b>Calidad en el trabajo</b>					
Ejecuta las labores diarias con esmero, realizando sus funciones superando las expectativas.					
Entrega las tareas asignadas según el tiempo establecido, sin demora alguna.					
<b>Punteo obtenido</b>	$\frac{\text{(Punteo obtenido)} \times (50 \text{ puntos ponderados de la evaluación})}{\text{(Punteo de la evaluación)}}$				

### Punteo total de la evaluación del desempeño

Punteo del Cuadro de objetivos	Punteo 1
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones	Punteo 2
	<b>Punteo total de la evaluación</b>

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 27

Formato de ejecución de metas del puesto de Herrero



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Operar la maquinaria (soldadora, pulidora y cortadora eléctricas) para realizar trabajos de herrería requeridos.	Número de trabajos realizados.		
Realizar trabajos de herrería para vehículos automotores e instalaciones cuando se requiera.	Número de trabajos realizados.		
Instalar los trabajos de herrería realizados para asegurar su adecuado funcionamiento.	Número de mantenimientos realizados.		

**Observaciones:**

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 28

Evaluación del desempeño para el puesto de Promotor social



**Evaluación del desempeño  
Nivel operativo-administrativo  
-Promotor social-**

**Fecha:**

**Evaluado:**

**Puesto:** | **Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:** | **Departamento:**

**Cuadro de objetivos**

Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Efectuar actividades de promoción de los servicios de la empresa.	Supervisar las actividades realizadas.					
Realizar investigaciones para el desarrollo de nuevos productos, servicios y proyectos.	Analizar las propuestas presentadas.					
Identificar entidades con objetivos en común a la organización para establecer alianzas estratégicas.	Verificar y analizar las propuestas de alianzas.					
Diseñar, ejecutar y evaluar los proyectos de responsabilidad social empresarial.	Control de la implementación e impacto de cada proyecto.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos) ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

<b>Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones</b>					
<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 5 puntos	Algunas veces 3 puntos	Pocas veces 2 puntos	Nunca 1 punto	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
Participa y apoya a los demás miembros del equipo al logro de los objetivos organizacionales, estando comprometido al logro de los objetivos individuales así como del equipo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo y cordial las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
Brinda seguimiento a las tareas asignadas asegurando el cumplimiento de los mismos, manifestando compromiso y responsabilidad.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Es cordial y amable en la realización de sus funciones diarias con los clientes externos e internos de la empresa.					
Brinda servicio de forma profesional, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con los clientes.					
<b>Conocimiento del puesto</b>					
Domina las funciones y tareas bajo su cargo, ejecutándolas de manera óptima.					
Estructura planes que contribuyen a la conservación del medio ambiente para fortalecer la imagen social empresarial de la organización.					
Diseña, ejecuta y evalúa los proyectos de responsabilidad social empresarial.					
Analiza fenómenos que afectan el medio ambiente y diseña cursos de acción para minimizar las problemáticas.					
Identifica entidades con objetivos en común a la organización para establecer alianzas estratégicas.					
Divulga los resultados de los proyectos realizados para fortalecer la imagen de la empresa.					
Promueve dentro de la organización canales de comunicación para asegurar la difusión de la información.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)/(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				
<b>Punteo total de la evaluación del desempeño</b>					
Punteo del Cuadro de objetivos			Punteo 1		
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones			Punteo 2		
<b>Punteo total de la evaluación</b>					

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 29

Formato de ejecución de metas del puesto de Promotor social

			
<h2>Evaluación del desempeño</h2> <h3>Formato de ejecución de metas</h3>			
<b>Evaluado:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Evaluador</b>		<b>Departamento:</b>	
<b>Puesto:</b>		<b>Departamento:</b>	
OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Efectuar actividades de promoción de los servicios de la empresa.	Supervisar las actividades realizadas.		
Realizar investigaciones para el desarrollo de nuevos productos, servicios y proyectos.	Analizar las propuestas presentadas.		
Identificar entidades con objetivos en común a la organización para establecer alianzas estratégicas.	Verificar y analizar las propuestas de alianzas.		
Diseñar, ejecutar y evaluar los proyectos de responsabilidad social empresarial.	Control de la implementación e impacto de cada proyecto.		
<b>Observaciones:</b>			

\_\_\_\_\_  
Firma de Jefe de Recursos humanos

\_\_\_\_\_  
Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

**Anexo 30**  
**Evaluación del desempeño para el puesto de Cajero**

 <p style="text-align: center; font-size: small;">Ecología Total S.A.</p>	<h2 style="margin: 0;">Evaluación del desempeño</h2> <h3 style="margin: 0;">Nivel operativo-administrativo</h3> <h3 style="margin: 0;">-Cajero-</h3>					
Fecha:						
Evaluado:						
Puesto:	Departamento:					
Evaluador						
Puesto:	Departamento:					
<h2 style="margin: 0;">Cuadro de objetivos</h2>						
Objetivos	Soporte e indicador de la evaluación	Cumplimiento Excelente 10 puntos	Cumplimiento Bueno 7 puntos	Cumplimiento Mínimo 4 puntos	No cumple 1 punto	Total
Registrar ingresos y egresos de caja, tanto por compra o venta de materiales.	Registro de los movimientos de caja.					
Realizar arqueo de caja para entregar el informe diario de sus operaciones.	Verificación diaria por medio de los registros ejecutados.					
Entregar los fondos al finalizar sus actividades diarias para su conteo y posterior cierre.	Registro de los recibos y vauchers del día.					
Realizar el cobro y emitir la factura.	Comparación de vaucher y registros.					
<b>Punteo obtenido</b>	<u>(Punteo obtenido)(50 puntos ponderados de la evaluación de objetivos)</u> ( 40 puntos totales del cuadro de evaluación)					

### Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones

<b>Factores de valorización de comportamiento</b>	Siempre 5 puntos	Algunas veces 3 puntos	Pocas veces 2 puntos	Nunca 1 puntos	Punteo
<b>Trabajo en equipo</b>					
Trabaja en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano entre sus compañeros de trabajo.					
Participa y apoya a los demás miembros del equipo al logro de los objetivos organizacionales, estando comprometido al logro de los objetivos individuales así como del equipo.					
<b>Comunicación</b>					
Escucha de modo receptivo las sugerencias u opiniones que se le brinda.					
Se comunica de manera directa, clara y con respeto cuando es necesario.					
<b>Servicio al cliente</b>					
Es cordial y amable en la realización de sus funciones diarias con los clientes externos e internos de la empresa.					
Brinda servicio de forma profesional, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con los clientes.					
<b>Planificación</b>					
Define y organiza las actividades a realizar durante la ejecución de sus funciones para realizarlas según lo establecido.					
Brinda seguimiento a las tareas asignadas asegurando el cumplimiento de los mismos, manifestando compromiso y responsabilidad.					
<b>Calidad en el trabajo</b>					
Realiza sus funciones de manera excelente superando las expectativas.					
Realiza las actividades asignadas en el tiempo estipulado, sin demora alguna.					
<b>Punteo obtenido</b>	(Punteo obtenido)/(50 puntos ponderados de la evaluación) (Punteo de la evaluación)				

### Punteo total de la evaluación del desempeño

Punteo del Cuadro de objetivos	Punteo 1
Cuadro de factores de valorización de comportamiento y funciones	Punteo 2
	<b>Punteo total de la evaluación</b>

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.

Anexo 31

Formato de ejecución de metas del puesto de Cajero



**Evaluación del desempeño**  
**Formato de ejecución de metas**

**Evaluado:**

**Puesto:**

**Departamento:**

**Evaluador**

**Puesto:**

**Departamento:**

OBJETIVO	INDICADOR	METAS	METAS CUMPLIDAS
Registrar ingresos y egresos de caja, tanto por compra o venta de materiales.	Registro de los movimientos de caja.		
Realizar arqueo de caja para entregar el informe diario de sus operaciones.	Verificación diaria por medio de los registros ejecutados.		
Entregar los fondos al finalizar sus actividades diarias para su conteo y posterior cierre.	Registro de los recibos y vouchers del día.		
Realizar el cobro y emitir la factura.	Comparación de voucher y registros.		
<b>Observaciones:</b>			

Firma de Jefe de Recursos humanos

Firma de Gerente general

Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016

Anexo 32

Diploma de reconocimiento



Fuente: elaboración propia, con base a información recopilada en la empresa recicladora. Febrero de 2016.