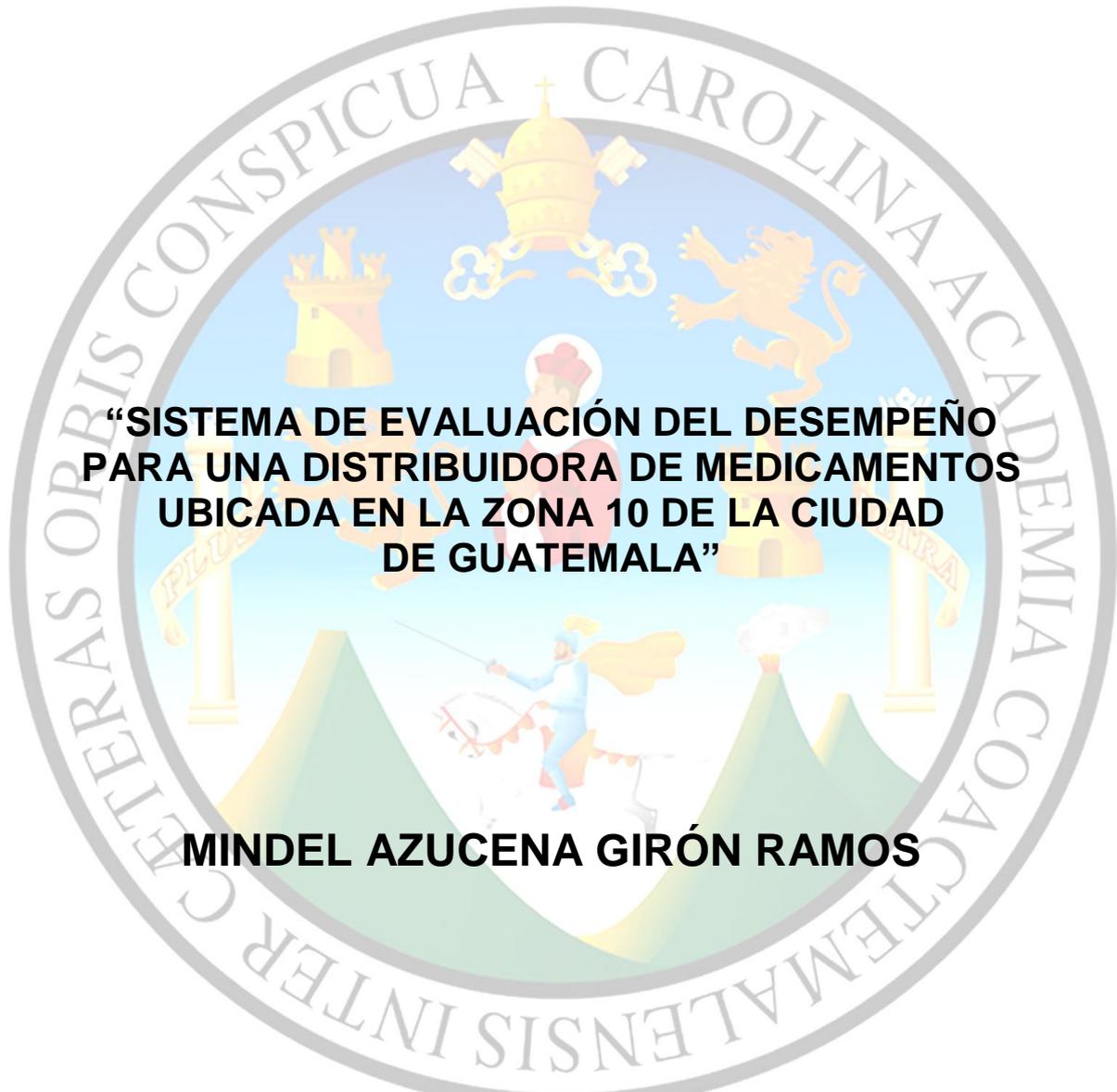


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA UNA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS
UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

MINDEL AZUCENA GIRÓN RAMOS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2016

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA UNA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS
UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MINDEL AZUCENA GIRÓN RAMOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2016

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL II:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P. C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.2 del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

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

PRESIDENTE:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín
SECRETARIO:	Lic. Jaime René Ocampo Murrallas
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 31 de marzo de 2016

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

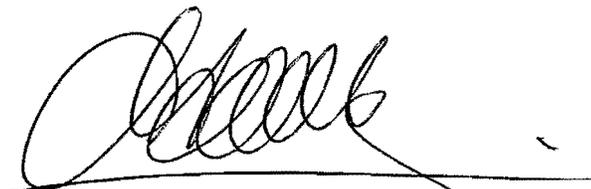
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante MINDEL AZUCENA GIRÓN RAMOS, carné 200611328, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA".

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

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

Atentamente,



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

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

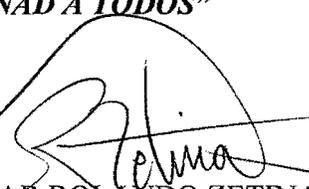
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

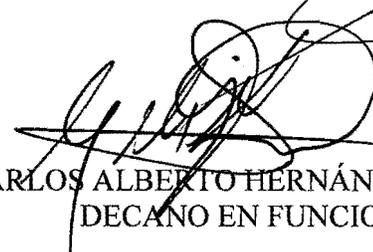
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,
VEINTICINCO DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 21-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 18 de octubre de 2016, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 163-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de septiembre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MINDEL AZUCENA GIRÓN RAMOS**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


DR. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO EN FUNCIONES


LIC. CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ
DECANO EN FUNCIONES

m.ch



DEDICATORIA

A DIOS

Fuente y origen de toda sabiduría, por su bondad infinita y por todas sus bendiciones. Gracias señor por las personas que me han acompañado durante mi formación.

A MIS PADRES

Arnulfo y Silvia, gracias por su esfuerzo y por su apoyo incondicional.

A MI ESPOSO

Wander, por brindarme su apoyo y comprensión en cada momento y por darme ánimos para lograr lo que me proponía.

A MIS HIJOS

Keneth y Zoe, por impulsar aún más mi anhelo de superarme.

A MIS HERMANOS

Axel, Julio y Miguel, gracias por su cariño y todos los momentos maravillosos que hemos compartido.

A AMIGOS

Por compartir su amistad y compañía durante mis años de estudios.

A LA UNIVERSIDAD

Gloriosa casa de estudios, lugar que me ha permitido crecer profesionalmente.

ÍNDICE

Contenido	Página	
Introducción	i	
CAPÍTULO I		
Marco Teórico		
1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa pública	1
1.1.2	Empresa privada	1
1.1.2.1	Tipos de empresa	2
	• Empresas industriales	2
	• Empresas comerciales	3
1.2	Administración	3
1.2.1	Proceso administrativo	4
1.2.1.1	Planeación	5
	Elementos de planeación	5
	• Misión	5
	• Visión	5
	• Valores	5
	• Objetivos	6
	Instrumento administrativo de planeación	6
	• Plan de acción	6
1.2.1.2	Organización	6
	Elementos de organización	6
	• Funciones	7
	• Jerarquías	7
	• Puestos	7
	Estructura organizacional	7
	Instrumentos de organización	8
	• Organigrama	8

Contenido	Página
• Descriptor de puestos	8
1.2.1.3 Integración	8
Gestión del talento humano	9
• Proceso de integrar personas	9
• Proceso para compensar a las personas	10
• Proceso para organizar a las personas	10
➤ Diseño de cargos	10
Competencias laborales	11
Clasificación de las competencias laborales	12
➤ Evaluación del desempeño	14
Propósito de la evaluación del desempeño	15
Sistema de evaluación del desempeño	15
Proceso de evaluación del desempeño	16
Beneficios de la evaluación del desempeño	17
Responsables	18
Pasos para la evaluación del desempeño	18
Problemas que afectan la evaluación	19
Métodos de evaluación del desempeño	19
a. Escalas gráficas	20
b. Elección forzada	21
c. Investigación de campo	22
d. Incidentes críticos	23
e. Lista de verificación	23
f. Evaluación participativa por objetivos	24
g. Evaluación 360°	26
Consejos sobre revisiones de desempeño	28
1.3 La entrevista	28
1.3.1 Pasos para realizar la entrevista	29

CAPÍTULO II

Diagnóstico de la evaluación de los trabajadores de una Distribuidora de Medicamentos

Contenido	Página	
2.1	Metodología de la investigación	31
2.1.1	Métodos	31
2.1.1.1	Método científico	31
2.1.1.2	Método deductivo-inductivo	31
2.1.2	Técnicas	31
2.1.2.1	Observación	31
2.1.2.2	Investigación bibliográfica	32
2.1.2.3	Censo	32
2.1.3	Instrumentos	32
2.1.3.1	Guía de observación	32
2.1.3.2	Cuestionario para los colaboradores	32
2.1.3.3	Fichaje	32
2.2	Antecedentes	33
	➤ Misión	33
	➤ Visión	34
	➤ Valores	34
2.3	Estructura organizacional	34
2.3.1	Junta Directiva	36
2.3.2	Gerencia General	36
2.3.3	Área Comercial	36
2.3.4	Área Financiera	36
2.3.5	Área de Recursos Humanos	36
2.3.6	Área de Logística y Almacén	37
2.3.7	Área Técnica	37
2.4	Descripción de puestos	37

Contenido	Página	
2.5	Resultados de la investigación	38
2.6	Análisis y discusión de los resultados	48
CAPÍTULO III		
Propuesta de un Sistema de Evaluación del		
Desempeño para una Distribuidora De		
Medicamentos		
3.1	Propuesta del modelo de evaluación del desempeño laboral	51
3.2	Principios básicos que sustentan el sistema	53
3.3	Objetivos de la propuesta	54
3.2.1	Objetivo general	54
3.2.2	Objetivos específicos	54
3.4	Políticas de evaluación del desempeño	55
3.5	Funcionamiento del sistema de evaluación propuesto	56
	Primera Etapa	61
	Segunda Etapa	62
	Tercera Etapa	64
3.5.1	Descriptor de puestos	66
3.5.2	Proceso de sensibilización a los colaboradores	80
3.5.3	Descripción de los instrumentos de evaluación del desempeño	86
3.5.3.1	Formato de valorización de los factores, objetivos e indicadores	86
3.5.3.2	Formato para la realización de la evaluación del desempeño	100
3.5.3.3	Integración de los resultados de la evaluación	108
3.5.4	Entrevista de presentación de resultados	111
3.5.5	Resultados de la evaluación	114

Contenido	Página	
3.5.5.1	Resultados satisfactorios	114
3.5.5.2	Resultados insatisfactorios	114
3.5.6	Informe de presentación de resultados	115
3.5.7	Auditoría de resultados	116
3.5.7.1	Planes de mejora	116
3.5.7.2	Seguimiento de planes de mejora	117
3.5.7.3	Seguimiento de compromiso de los colaboradores	118
3.5.8	Ciclo de la evaluación	121
3.5.9	Responsables del proceso de evaluación	121
3.6	Plan de acción	122
	CONCLUSIONES	125
	RECOMENDACIONES	126
	BIBLIOGRAFÍA	127
	E-GRAFÍA	128

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1	Proceso administrativo	4
2	Procesos de gestión del talento humano	9
3	Definición de competencia laboral	13
4	Aspectos importantes de las competencias laborales	13
5	Elementos de evaluación del desempeño	15
6	Proceso de evaluación del desempeño	16
7	Criterios para la evaluación del desempeño	20
8	El proceso de la administración participativa por objetivos	26
9	Organigrama general integral	35
10	Simbología	57
11	Flujo del proceso	58
12	Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño (1)	81
13	Campaña de sensibilización (2)	82
14	Campaña de sensibilización (3)	83
15	Factores de comportamiento a utilizar en la evaluación del desempeño	87
16	Factor de comportamiento de trabajo en equipo a utilizar en la evaluación del desempeño	88
17	Factor de comportamiento de planificación en el trabajo a utilizar en la evaluación del desempeño	88
18	Factor de comportamiento de calidad en el trabajo a utilizar en la evaluación del desempeño	89
19	Factor de comportamiento de conocimiento del puesto a utilizar en la evaluación del desempeño	89
20	Factor de comportamiento de servicio al cliente a utilizar en la evaluación del desempeño	90

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1	Escolaridad	39
2	Años de laborar en la empresa	40
3	Reconocimiento de tareas excepcionales	41
4	Es reprendido por errores cometidos	43
5	Comunicación de los resultados del desempeño	44
6	Importancia de la evaluación del desempeño	46

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1	Identificación visual de los grados de calificación	63
2	Propuesta de plan de capacitación	85
3	Plan de acción	122
4	Costos de la implementación del sistema de evaluación del desempeño	124

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Descriptor de puesto propuesto	66
2	Valoración de factores nivel mandos medios	91
3	Valoración de factores nivel gerencial	93
4	Valoración de factores nivel operativo	95
5	Valoración objetivos e indicadores	98
6	Instrucciones para valorización de los factores, objetivos e indicadores	99
7	Formato de evaluación del desempeño (1)	102
8	Formato de evaluación del desempeño (2)	104
9	Formato de valorización de objetivos e indicadores (1)	106
10	Formato de valorización de objetivos e indicadores (2)	107
11	Formato de integración de resultados	109
12	Entrevista de presentación de resultados	112
13	Formulario de compromisos para el colaborador	113
14	Formulario de plan de mejora	117
15	Seguimiento de planes de mejora	118
16	Formato de seguimiento de compromiso de los colaboradores	120

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones necesitan contar con talento humano capacitado, que tenga las competencias necesarias para enfrentarse a los cambios generados en el entorno laboral; de ahí la importancia de evaluar el desempeño de los colaboradores, puesto que constituye un elemento importante de la gestión de recursos humanos, pues a través de éste se determinan las deficiencias que limitan los resultados individuales que contribuyen a cumplir los objetivos propuestos de la organización.

Por medio de la evaluación se obtiene información útil para planificar el entrenamiento, desarrollar políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que pueda evaluar cómo realiza su trabajo, llevar a cabo traslados, compensaciones salariales, entre otros.

La presente tesis se realizó en una empresa distribuidora de medicamentos y consta de tres capítulos los cuales se estructuraron de la siguiente manera:

El capítulo I, describe el sustento teórico del presente estudio relacionado específicamente con la evaluación del desempeño, que servirá de guía para darle orden y claridad al trabajo; el capítulo II contiene la situación actual de la organización, los antecedentes de la entidad, su estructura organizacional, su situación con respecto a la evaluación del desempeño y presentación de forma gráfica de los principales hallazgos derivados de la investigación de campo realizada.

En el capítulo III se presenta una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, por el método de escalas gráficas, describiendo sus objetivos, diseño de los instrumentos a utilizar, los criterios y factores de evaluación. Así como la entrevista de retroalimentación y el plan de acción para implementar la propuesta.

Por último se incluyen las conclusiones con sus respectivas recomendaciones, en base al análisis realizado y la bibliografía utilizada. En el apartado de anexos se incluye el formulario de evaluación del desempeño y los descriptores propuestos a la empresa.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión del talento humano en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que permite obtener información para la toma de decisiones, como si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas y si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recurso humano evaluar los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y sobre la capacitación y desarrollo del talento humano, por lo que la empresa requiere de información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

Con el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema referente a la evaluación de desempeño que posee la empresa distribuidora de medicamentos, se describe a continuación los conocimientos teóricos que sirven de base para el presente trabajo:

1.1 Empresa

Es una organización económica social en donde se utilizan los recursos de capital, trabajo y dirección, los que se coordinan para alcanzar objetivos que respondan a la producción de bienes o prestación de servicios.

1.1.1 Empresa pública

Es aquella empresa propiedad del Estado, en la que los poderes públicos pueden ejercer, de manera directa o indirecta. Cuyo capital es propiedad del Estado de una comunidad autónoma o de una corporación local.

Son creadas por decreto y su objetivo es la satisfacción de necesidades comunes a través de la concesión de servicios públicos como luz, gas, correos, transportes o teléfono y su actuación tiene regulación legal. El objetivo de las empresas públicas es la satisfacción de las necesidades del usuario.

1.1.2 Empresa privada

Son empresas creadas por personas particulares y su capital no pertenece al Estado son libres de tomar sus decisiones internamente, aunque deben de cumplir con requisitos que les impone el Estado para trabajar.

La empresa privada existe solamente para generar ganancias para los propietarios o accionistas. Su finalidad principal es magnificar sus beneficios y se rige por el sistema de pérdidas y ganancias.

1.1.2.1 Tipos de empresas

Las empresas privadas pueden ser industriales y comerciales de acuerdo a la actividad que realicen, las cuales se describen a continuación:

- **Empresas industriales**

La actividad esencial es la producción de artículos, productos o bienes, mediante la extracción y transformación de materias primas. Las empresas industriales conforman el sector secundario de la economía nacional, está conformada por todas las actividades económicas que se realizan y que están relacionadas con la transformación industrial de todo tipo de bienes.

- **Empresas comerciales**

Las empresas comerciales se dedican o realizan el acto propio de comercio, y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios.

Se caracterizan porque no realizan una transformación sobre los materiales adquiridos recurriendo a fuentes de energía y al trabajo aplicado al producto como las empresas industriales, sino que cumplen una función de intermediarios entre el productor y el consumidor. Es por ello que se encarga de la distribución, traslado y venta del producto.

1.2 Administración

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (5:4)
Es una serie de acciones coordinadas dirigidas a cumplir determinadas metas y objetivos organizacionales, donde se aprovechan los recursos tecnológicos, humanos y financieros.

Un buen administrador debe producir el máximo beneficio para la empresa con el mínimo costo, siendo sus claves de acción la eficiencia, eficacia, planeación, ideas innovadoras y toma de decisiones que encaminen el éxito de la compañía. Por el ambiente cambiante y altamente competitivo en donde las empresas se desarrollan, obliga a que los administradores de empresas estén permanentemente informados a las nuevas necesidades de los usuarios, normas legales vigentes, avances tecnológicos, cambios en la competencia todo esto para ir organizando los recursos de la compañía escogiendo estrategias para alcanzar sus fines.

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”. (2:25)

Consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y crecimiento de una compañía, con un proceso administrativo organizado se vinculan a todos los sectores de la empresa en función de una serie de objetivos comunes.

Figura No. 1
Proceso administrativo



FUENTE: Münch, Lourdes. 2010. ADMINISTRACIÓN, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Página 27.

En la figura anterior se ejemplifica el proceso administrativo, para el presente trabajo se pondrá énfasis en el proceso de integración que incluye a la evaluación del desempeño por lo que solo se describen los tres procesos administrativos.

1.2.1.1 Planeación

Es la función administrativa que analiza una situación, establece objetivos, formula estrategias que permiten cumplir los objetivos propuestos y debe trazar planes de acción que señalan cómo desarrollar las estrategias. La planeación analiza el entorno de la empresa, establece a dónde quiere ir y señala qué se debe hacer para cumplir las metas y cómo lo va a lograr.

Elementos de planeación

Los elementos que caracterizan la planeación son los siguientes:

- **Misión**

“Identifica la función básica o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella”. (6:79) Es importante porque en ella se hace referencia a los objetivos que plantea la empresa, sus actividades y la manera en que funciona.

- **Visión**

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro” (3:67). Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, está orientada a largo plazo y tiene como propósito guiar, controlar y exhortar a la empresa a alcanzar el estado esperado.

- **Valores**

Los valores son los pilares importantes de cualquier organización, debido a que son las creencias básicas de lo que se puede hacer o no. Una

organización está construida sobre los valores de sus miembros y especialmente de los dirigentes, con ellos se define a sí misma.

- **Objetivos**

“Fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos” (6:86) Los cuales deben ser medibles, alcanzables y comprensibles.

Instrumento administrativo de planeación

Las empresas que quieran resultados concretos, necesitan instrumentos donde se visualizan las actividades para efectuar las estrategias.

- **Plan de acción**

Este plan prioriza las iniciativas importantes para cumplir con los objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción establece una guía que brinda un marco o estructura, para realizar las estrategias empresariales.

1.2.1.2 Organización

“Es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura deliberada de roles para que lo desempeñen los miembros de una organización”. (6:27)

Es la estructura formal de la organización, indica la forma como están conformados cada uno de los departamentos y las líneas de autoridad que los conectan.

Elementos de organización

Los elementos de organización son:

- **Funciones**

Es un conjunto de actividades que tienen los puestos de trabajo que son diferentes entre sí, pero similares por el fin común que persiguen.

- **Jerarquías**

Hace mención de la cadena de mando que generalmente se observa en las organizaciones y que va en orden descendente desde los puestos más altos o jerárquicos, donde se encuentra al presidente, directores y gerentes, siguiendo por los intermedios, empleados profesionales calificados que no ostentan un grado de decisión alto y por último a los subordinados o empleados que no tienen ninguna posibilidad de gestión.

- **Puestos**

“Se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía”. (3:203)

Estructura organizacional

Es el orden de obligaciones y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización. Base fundamental de la empresa donde se realizan las divisiones de las actividades, para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de cumplir los objetivos. En las empresas es la jerarquía la que establece las relaciones de autoridad entre jefes y empleados y sobre la cual se determina la estructura organizacional.

Instrumentos de organización

La organización del trabajo debe mostrarse en forma clara y concreta a los trabajadores para cumplir los objetivos de la empresa y por consiguiente cuenta con instrumentos:

- **Organigrama**

“Indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad”. (5:272) Es la forma gráfica de la estructura de una organización, donde se representa la relación existente entre las diversas unidades que la integran, principales funciones, canales de supervisión y la autoridad referente a cada cargo.

- **Descriptor de puestos**

“La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto”. (3:222) El descriptor de puestos es un documento en el que se listan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o le afectan.

1.2.1.3 Integración

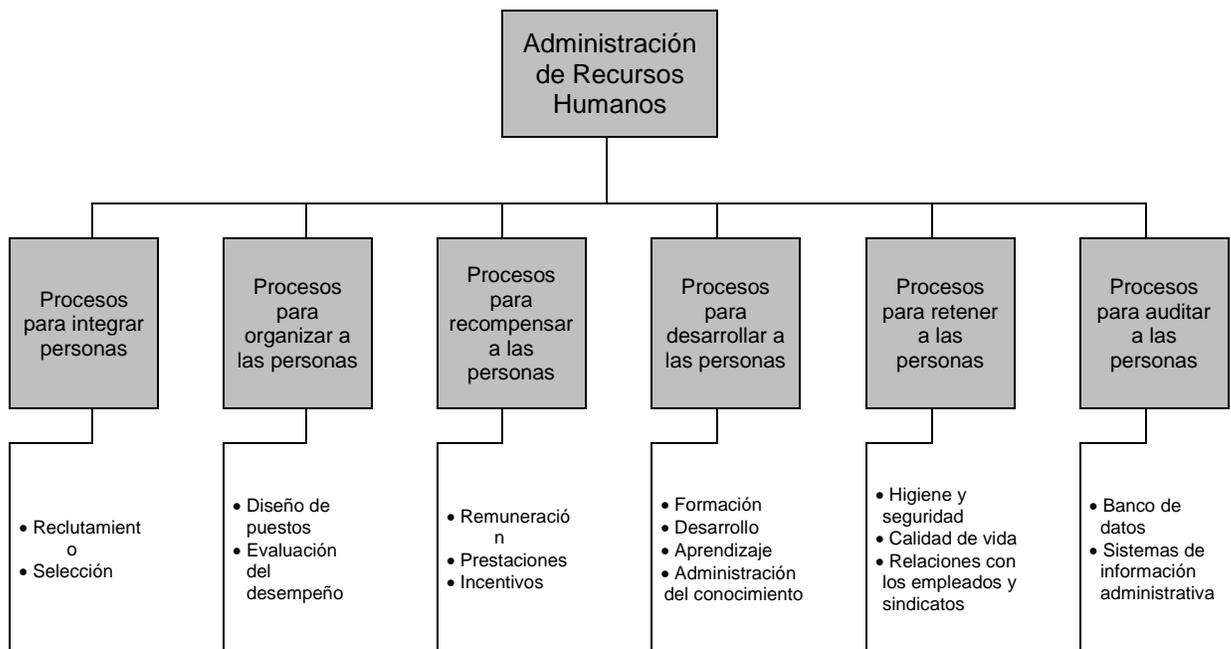
“Se define como el acto de cubrir y de mantener cubiertos los puestos de la estructura de la organización”. (6:210)

La integración busca conjugar los principios de colocar a la persona en el puesto acertado, la provisión de las herramientas e instrumentos necesarios para la realización de las tareas y la importancia de una efectiva inducción y capacitación que permita la adaptación a la empresa.

Gestión del talento humano

Tiene por objetivo obtener la máxima creación de valor para la organización, a través del conjunto de acciones dirigidas por medio de las prácticas y políticas necesarias para dirigir los aspectos relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, formación, remuneraciones y evaluación del desempeño.

Figura No. 2
Procesos de gestión del talento humano



FUENTE: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano, 3a. edición, página 15.

- **Proceso para integrar personas**

“Son los procesos para incluir a nuevas personas a la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas”. (3:15)

- **Proceso para compensar a las personas**

Constituyen los elementos esenciales para el incentivo y la motivación de los trabajadores de la organización, teniendo en consideración tanto los objetivos organizacionales como los individuales que se programen cumplir.

- **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 diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación a las personas y evaluación del desempeño.” (3:15)

El objetivo de esta etapa es ofrecer al colaborador una efectiva orientación sobre su puesto y funciones que debe desempeñar. Se orienta a tener una visión global de la organización y su posición actual al detallar las funciones generales, estructura organizacional, filosofía, metas, objetivos, normas y reglamentos. Así como también, la evaluación del desempeño de vital importancia para que cada empleado consiga alcanzar las metas de la organización.

➤ **Diseño de cargos**

Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, para lo cual es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los cargos. Para ello, los directivos de hoy en día deben invertir más de su tiempo en preparar equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del

puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos.

“Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad”. (3:205)

Por lo que el diseño de cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico, que incluye el contenido del cargo, calificaciones del ocupante y recompensas de cada uno para atender las necesidades de los empleados y de la organización.

Competencias laborales

“Es un conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones”. (4:35) Se comprende que competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizándolo los conocimientos (saber), habilidades y destrezas (poder hacer), actitudes (querer) más experiencia que posee un individuo necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

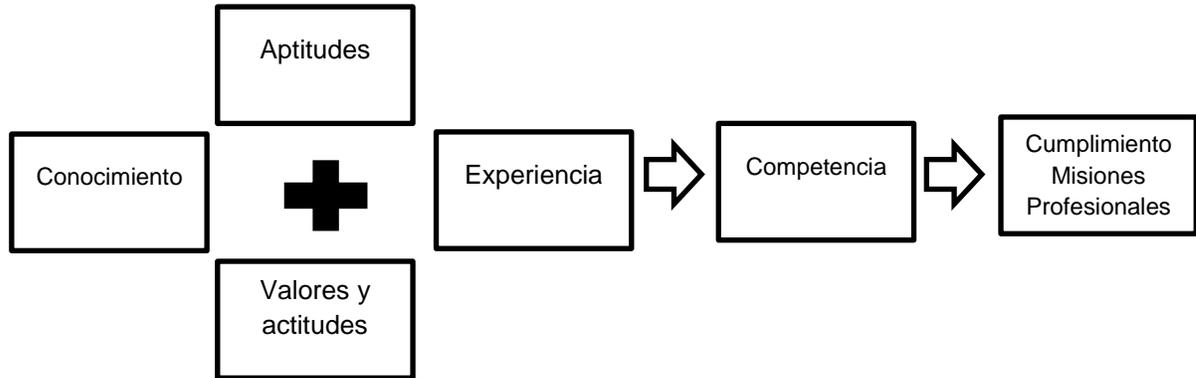
Clasificación de las competencias laborales

- a. Competencias básicas:** “Se refieren a las capacidades elementales que posee un individuo, que le permite adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales”. (4:34)

- b. Competencias transversales:** Se refiere a aquellas habilidades relacionadas con el desarrollo personal, que no dependen de un ámbito temático o disciplinario específico sino que aparecen en todos los dominios de la actuación profesional y académica. También llamadas competencias genéricas y están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, planear, programar, administrar y utilizar distintos recursos.

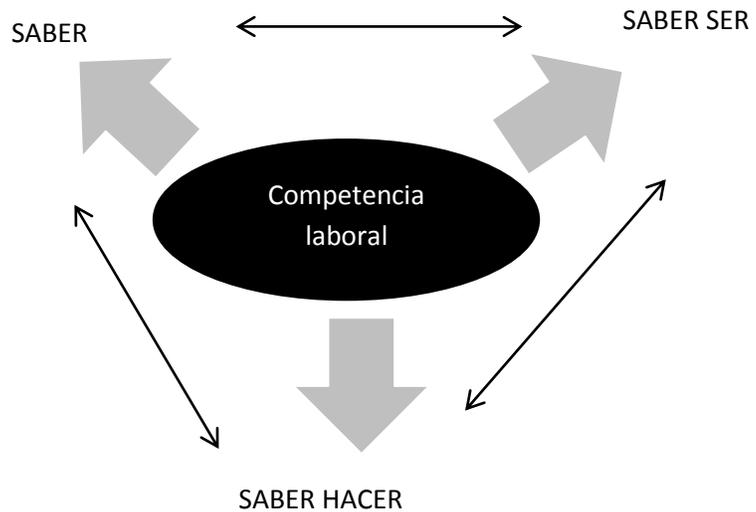
- c. Competencias específicas:** “Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva”. (4:35) Son llamadas competencias técnicas.

Figura No. 3
Definición de competencia laboral



FUENTE: INTECAP. (2003). Gestión por competencia laboral. 2ª Edición. Página 38.

Figura No. 4
Aspectos importantes de las competencias laborales



FUENTE: INTECAP. (2003). Gestión por competencia laboral. 2ª Edición. Página 39.

➤ **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño “consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones”. (3:245)

Es el proceso por medio del cual se valora el nivel de conocimientos, capacidades, aptitudes y cumplimiento de las obligaciones del empleado. Por medio de éste se determina y comunica al empleado cómo está llevando a cabo su trabajo; por lo general la evaluación del desempeño sirve de base para la toma de decisiones que se relacionan con las promociones, reconocimientos, traslados, entre otros. Esta herramienta de apreciación puede contribuir con la detección de necesidades de capacitación.

Muchas empresas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, se consigue con contratar a quienes tengan el mejor perfil necesario para el puesto y que cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Pero para contar con equipos de trabajo eficiente, es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una vez que son contratados.

Al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además, permite a las compañías identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados.

Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la organización no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, debido a que al realizar sucesiones internas, el

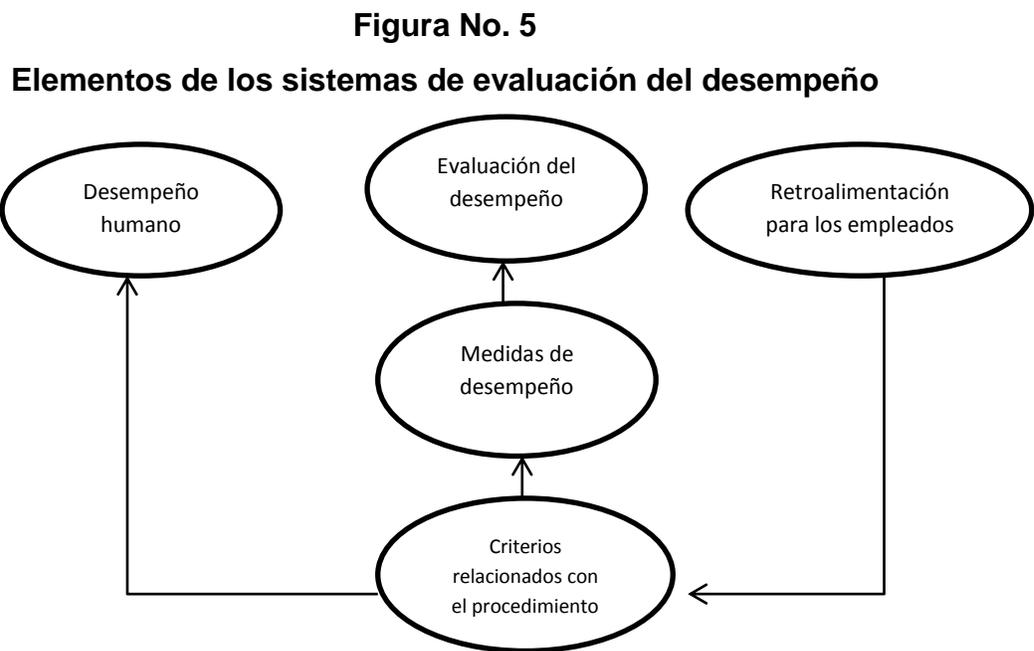
trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización. Otro punto a favor de medir los desempeños es que ayuda a transparentar las compensaciones otorgadas para que sean acorde a las metas logradas.

Propósito de la evaluación del desempeño

El resultado último de la evaluación del desempeño abarca la mejora del rendimiento del empleado y el incremento de los resultados positivos para la organización en su conjunto. Tiene como objetivo proveer una descripción exacta y confiable de la forma en que el empleado lleva a cabo su labor en el puesto.

Sistema de evaluación del desempeño

Tiene como función que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van desarrollando los objetivos y metas de trabajo previamente pactados.

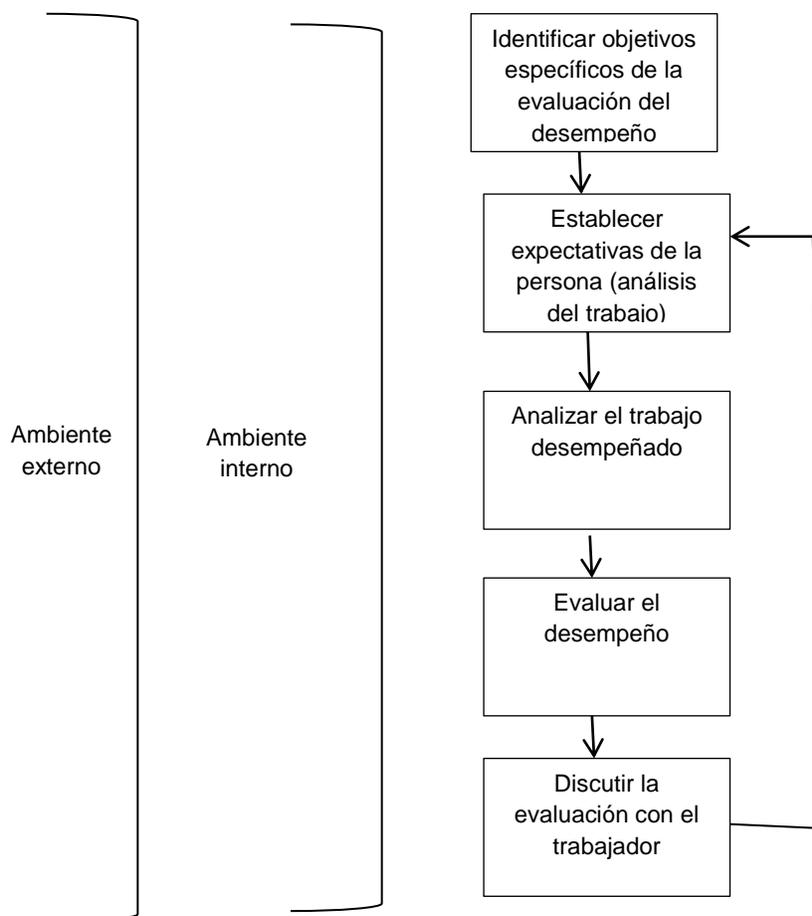


FUENTE: Rodríguez, Joaquín. Administración moderna de personal, 7ª. Edición, página 365.

Proceso de evaluación del desempeño

“El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran conforme a las normas de desempeño establecidas”. (6:243)

Figura No. 6
Proceso de evaluación del desempeño



FUENTE: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano, 3a. edición, página 248.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Entre los beneficios que proporciona la evaluación del desempeño se exponen los siguientes:

Para los jefes:

- Calcular mejor el desempeño y la conducta de los subordinados con base a las variables y factores escogidos, por medio de un sistema aceptado, confiable y objetivo.
- Identifica y descubre las necesidades de capacitación de su personal.
- Permite proponer medidas y disposiciones para mejorar el rendimiento del personal.
- Permite la comunicación con los subalternos para que perciban la mecánica de evaluación del desempeño.

Para los subordinados:

- Conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa estima en los trabajadores.
- Conocer cuáles son las posibilidades de alcanzar una promoción.
- Conocer las medidas correctivas del jefe, con el fin de mejorar su desempeño.
- Permite la autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo.

Para la empresa:

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo para definir la contribución de cada empleado.
- Identifica los trabajadores que necesitan mejora en determinadas áreas de actividad y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencia.

- Puede dar dinámica a su política de recursos humanos, donde se ofrecen oportunidades a los empleados, estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

Responsables de la evaluación del desempeño

Definir los responsables de la evaluación del desempeño es primordial para su efectividad, pues responsabiliza a los involucrados con el sistema, los jefes directos son responsables de realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores.

Pasos para la evaluación del desempeño

A continuación se exponen tres pasos en la evaluación del desempeño:

1.) Definir el puesto

Para evaluar el desempeño de un trabajador se debe tener claros los objetivos y funciones del cargo. Para esto es necesario consultar previamente la descripción de puesto correspondiente.

2.) Cuestionario para evaluar el desempeño

Una forma sencilla y práctica es utilizar un cuestionario que facilite la medición en forma objetiva del desempeño de los empleados. El cuestionario lo debe contestar la persona que evalúe al trabajador.

3.) Retroalimentación

La entrevista de retroalimentación tiene como objetivo principal dialogar con el empleado sobre sus resultados de trabajo. En esta entrevista se le felicita por los aspectos en los que ha mostrado un desempeño superior y se plantean los puntos en los cuales su desempeño fue inferior a lo esperado.

Problemas que afectan la evaluación del desempeño

“Las evaluaciones pueden ser de enfrentamiento, emocionales, basadas en el criterio personal y complejas”. (9:150) Puede incitar el enfrentamiento, porque cada parte intenta convencer a la otra de que su punto de vista es el correcto. Suele ser emocional, pues el jefe requiere de una perspectiva crítica, mientras que el trabajador intenta salvar su imagen, adoptando una actitud defensiva. Se basa en el criterio emocional, debido a que es el jefe quien evalúa la conducta y los resultados obtenidos por el trabajador. Es una tarea compleja para el jefe porque debe conocer y comprender el puesto evaluado.

Métodos de evaluación del desempeño

Existen varios métodos de evaluación del desempeño que se adecúan a determinados tipos de cargos. Se desarrollan sistemas específicos conforme al nivel y las áreas de distribución del personal.

“Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil, por ello muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los empleados de base (con predominio de la visión táctica) y los jornaleros (donde opera la visión de las operaciones).” (3:253)

Figura No. 7
Criterios para la evaluación del desempeño

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

FUENTE: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano, 3a. edición, página 254.

a. Escalas gráficas

“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”. (3:253) Los factores son los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los empleados, el primer paso del proceso es la elección y definición de los factores de evaluación de desempeño que servirán como instrumentos de comparación y verificación del rendimiento de los empleados evaluados, los factores de evaluación constituyen comportamientos y actitudes seleccionados y valorados por la empresa.

En consecuencia, los empleados que los presenten en mayor grado son aquellos que mejor desempeñan sus actividades, sin importar el cargo que ocupan. Si una organización elige el conocimiento del cargo como factor

de evaluación está señalando a todos los empleados la importancia y el realce que da este aspecto. El número de factores de evaluación varía acorde a los intereses de cada organización.

Ventajas:

- ✓ Fácil comprensión
- ✓ Aplicación simple
- ✓ Facilidad de planeación y construcción del instrumento
- ✓ Brinda una visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
- ✓ Facilidad en la comparación de los resultados de varios empleados
- ✓ Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado
- ✓ Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, debido a que lo simplifica

Desventajas:

- ✓ No permite mucha flexibilidad al evaluador, en consecuencia este debe ajustarse al instrumento y no al evaluado
- ✓ Subjetividad en la evaluación de desempeño
- ✓ Produce efecto generalizador y tiende a rutinizar los resultados de las evaluaciones
- ✓ Existe limitación de los factores de evaluación, porque funciona como sistema cerrado

b. Elección forzada

“Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento”. (3:254)

Ventajas:

- ✓ Evita el efecto de generalización en la evaluación
- ✓ Reduce la influencia personal del evaluador
- ✓ No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo

Desventajas:

- ✓ Complejidad para la planeación y construcción del instrumento
- ✓ Este método no proporciona una visión general de los resultados de la evaluación
- ✓ No genera retroalimentación de datos ni permite comparación
- ✓ No permite conclusión de los resultados
- ✓ No existe participación activa del evaluado

c. Investigación de campo

En este método la evaluación del desempeño se efectúa por medio del supervisor, pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño.

Ventajas:

- ✓ Implica responsabilidad de línea (el gerente evalúa) y función de staff (asesora en la evaluación de desempeño)
- ✓ Este método permite planear acciones para el futuro
- ✓ Hace énfasis en el mejoramiento del desempeño y en la consecución de resultados
- ✓ Aporta profundidad en la evaluación de desempeño
- ✓ Permite una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de staff.

Desventajas:

- ✓ Costo de operación elevado, por requerir asesoría del especialista

- ✓ Proceso lento y demorado de evaluación
- ✓ Escasa participación del evaluado.

d. Incidentes críticos

El método no se preocupa por las características normales, sino por aquellas características muy positivas o negativas. Se trata de que el supervisor inmediato observe y registre todos los hechos excepcionalmente positivos y negativos con relación al desempeño de sus subordinados.

Ventajas:

- ✓ Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o el excepcionalmente malo, enfatiza los aspectos excepcionales del desempeño
- ✓ Las excepciones positivas deben ser enaltecidas y aplicadas, mientras que las excepciones negativas se deben eliminar o corregir
- ✓ Este método es de fácil montaje y utilización
- ✓ Acentúa aspectos emocionales del desempeño

Desventajas:

- ✓ No se ocupa de los factores normales del desempeño
- ✓ Falla por puntualizar en pocos aspectos del desempeño, de ahí su carácter tendencioso y su arbitrariedad

e. Lista de verificación

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador”. (3:256)

Ventajas:

- ✓ Bajo costo
- ✓ Fácil de administrar
- ✓ Escasa capacitación a los evaluadores para su aplicación
- ✓ Estandarizado

Desventajas:

- ✓ Distorsiones
- ✓ Interpretación equivocada en algunos puntos
- ✓ Asignación de valores inadecuados
- ✓ Imposibilidad de conceder puntuaciones relativas

f. Evaluación participativa por objetivos

Es un método de evaluación de desempeño en el cual participan los empleados y el superior. La evaluación no comienza por la apreciación del pasado, sino por la focalización en el futuro. Está orientada hacia la planeación del desempeño futuro sin juzgar el desempeño pasado del trabajador. A continuación las seis etapas de la evaluación:

1. Formulación de objetivos consensuales. Los objetivos se construyen conjuntamente entre los subordinados y el gerente mediante intensa negociación, para llegar a un consenso. Los objetivos son consensuales y no impuestos de arriba hacia abajo. El desempeño se deberá orientar a la consecución de estos objetivos, de lo cual dependerá directamente la evaluación.
2. Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.
3. Negociación con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos, el paso siguiente es

especificar los recursos y medios necesarios para alcanzarlos eficazmente.

4. El desempeño, es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos. Es la estrategia personal elegida por el individuo para alcanzar los objetivos proyectados.
5. Monitoreo constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados. Es la comprobación de los costos-beneficios involucrados en el proceso. La medición constante de los resultados y el alcance de los objetivos deben tener elementos cuantitativos que merezcan fe y confianza.
6. Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continúa. Mucha información de retorno y, sobre todo, soporte de comunicación para reducir la disonancia e incrementar la consistencia.

Ventajas:

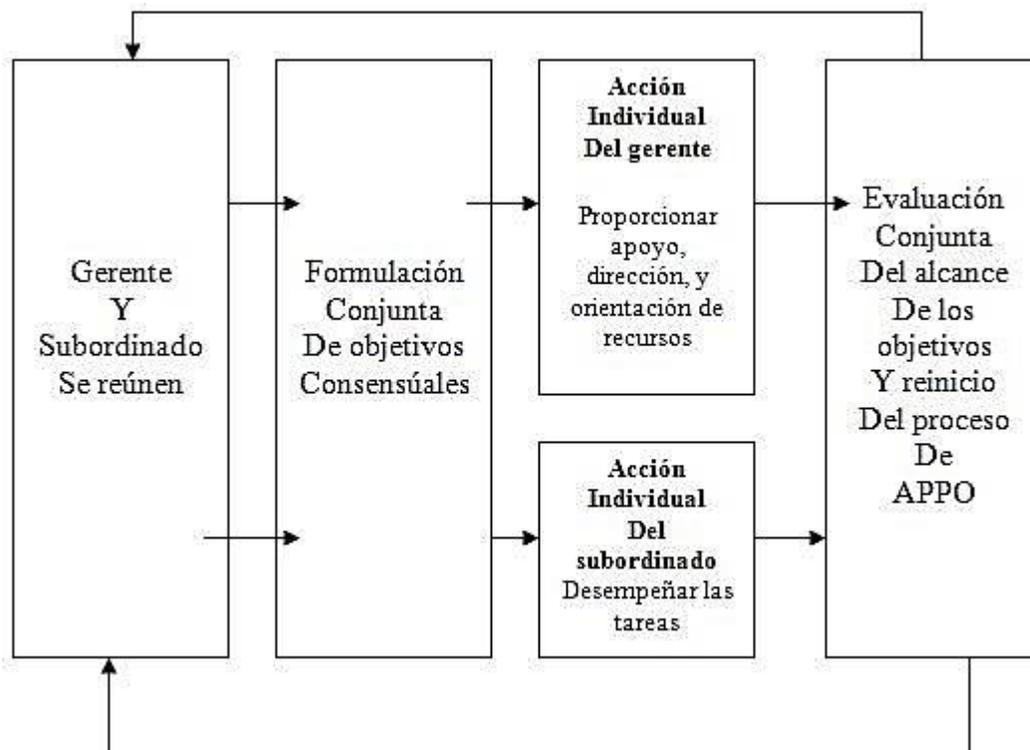
- ✓ Motivación de los empleados para alcanzar sus objetivos por haber participado en su elaboración
- ✓ Los empleados pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos
- ✓ Retroalimentación periódica
- ✓ El trabajador puede medir su progreso
- ✓ Se pueden comentar entre el empleado y el supervisor las necesidades específicas de desarrollo

Desventajas:

- ✓ Elaboración de objetivos excesivamente ambiciosos o escasos
- ✓ Los empleados no consideran ser tratados con justicia
- ✓ Cuando se elaboran objetivos que se miden por factores subjetivos hay que prestar especial atención a los elementos de distorsión que puedan afectar la evaluación que efectúa el supervisor.

Figura No. 8

El proceso de la administración participativa por objetivos



FUENTE: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano, 3a. edición, página 264.

g. Evaluación 360°

“Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado”. (3:265)

La denominación de 360° se debe al hecho de que la nota de la evaluación se obtiene de diferentes direcciones o puntos de vista de las personas que se interrelacionan con el evaluado, creando con esto la posibilidad de disminuir el grado de error o prejuicio que se establece en las evaluaciones de tipo tradicional.

Ventajas:

- ✓ Fomenta la comunicación porque permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles organizacionales
- ✓ Brinda información completa de las competencias, comportamientos y rendimiento del colaborador, así como su desarrollo en el entorno profesional al trabajar con los demás miembros del equipo
- ✓ Motiva una cultura organizacional con un clima más participativo y con disposición positiva hacia el cambio y la mejora continua
- ✓ Da un punto de vista más acertado y amplio a través de las evaluaciones de distintas fuentes
- ✓ Incrementa el autoconocimiento de los colaboradores con lo cual se espera que el evaluado busque perfeccionar su desempeño y desarrollo profesional al conocer de sus fortalezas y áreas de oportunidad

Desventajas:

- ✓ Existe el riesgo de que cause tensión entre los colaboradores al tomar de manera personal las evaluaciones de cada uno de los involucrados
- ✓ Recibir retroalimentación de todas las fuentes puede ser abrumador para el evaluado sobre todo si la persona no es capaz de manejar de la manera correcta las críticas negativas hacia su desempeño
- ✓ Provocar la evaluación y crítica no objetiva de manera que se aproveche para hacer acusaciones gracias al anonimato
- ✓ Se vuelve más complejo obtener resultados y datos concretos por ser una evaluación cualitativa y amplia

- ✓ Demanda más planeación y capacitación para asegurar un proceso consistente a lo largo de la organización.

Consejos sobre revisiones de desempeño

Es importante tomar en consideración lo siguiente:

- ✓ El empleado debe comprender la forma cómo se califica su desempeño.
- ✓ No se debe mencionar un cambio en la remuneración.
- ✓ El superior debe ser claro y concreto durante la retroalimentación.
- ✓ Cuando se le informe al empleado un desempeño insatisfactorio no se debe dar mensajes ambiguos, debe ser claro y conciso.
- ✓ Se debe mantener la perspectiva del mensaje de la retroalimentación.

1.3 La entrevista

Es una actividad sustancial del proceso de la evaluación del desempeño laboral, pues es donde se informa el resultado obtenido al interesado con relación a su desempeño y en las áreas que él tiene que mejorar y conseguir una solución a los problemas.

“El supervisor debe tomar en cuenta tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación: analizar el desempeño del empleado, ayudarle a fijar objetivos y sugerirle medios para alcanzarlos.” (7:274)

La entrevista debe programarse poco después de la terminación del período de evaluación, ésta exige tanto tacto y paciencia de parte del supervisor como del evaluado, debe concentrarse en la eficiencia y no en la personalidad, siempre que sea posible se minimizan las amenazas a la autoestima del empleado,

puesto que el proceso de la evaluación del desempeño debe ser una experiencia positiva para el empleado.

1.3.1 Pasos para realizar la entrevista

Preparar la finalidad de la entrevista:

- Planificar la entrevista
- Crear comunicación y establecer relación
- Habilidades de recepción
- Empatía y simpatía.

Preguntas:

- Preguntas abiertas
- Preguntas cerradas.

Confirmar lo que se ha dicho y oído

- Parafrasear
- Aclarar
- Resumir.

Profundizar más en el tema y no salirse de él

- No salirse de la finalidad de la entrevista
- Permitir y utilizar los silencios.

Habilidad para terminar

- Concluir el caso y terminar la relación.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE UNA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS

A continuación se presentan los pasos realizados para la elaboración del diagnóstico de la investigación, donde se encuentran los razonamientos que respaldan los resultados obtenidos en la investigación documental y de campo ejecutada en la unidad de análisis, por medio de encuestas efectuadas a los colaboradores y entrevistas elaboradas al gerente general y demás jefes. Para analizar e identificar las causas de la problemática que actualmente enfrenta la empresa como actitudes negativas hacia los clientes, demora en la entrega del producto, llegadas tarde y ausencias laborales de los colaboradores y su vinculación con la no utilización de un sistema de evaluación del desempeño laboral.

Realizado en una empresa distribuidora de medicamentos homeopáticos, que contribuye a la enseñanza y divulgación de la medicina integrativa, brindando posibilidades terapéuticas. Actualmente enfrenta dificultades para lograr determinar si su personal realiza de forma adecuada las funciones asignadas a su puesto, Falta de reconocimiento al personal por una adecuada realización de sus funciones, así como compromisos de mejora en el rendimiento laboral, desperdicio de materiales por el uso inadecuado del equipo, daños y pérdidas de producto por mal manejo de los mismos.

Actualmente la empresa carece de estándares de desempeño, metas definidas por departamentos y no cuenta un sistema de evaluación que le permita conocer el rendimiento de cada empleado en su área de trabajo, es el jefe que determina mediante la observación directa y la supervisión de las actividades asignadas si los subordinados están cumpliendo con el trabajo requerido.

2.1 Metodología de la investigación

Se necesitará fundamentarse en métodos, técnicas e instrumentos para recaudar la información necesaria para realizar la investigación.

2.1.1 Métodos

Para la realización de la presente investigación, se realizó una serie de pasos precisos para la obtención de información y poder llegar a conclusiones que sirvan de apoyo a la empresa.

2.1.1.1 Método científico

Se utilizó el método científico de la siguiente manera:

- **Indagadora.** Se adquirió información través de la obtención de datos por medio de trabajadores de la empresa (fuente primaria) y con información de libros y textos (fuente secundaria).
- **Demostrativa.** Permitió efectuar la conexión real entre los resultados adquiridos y la comprobación empírica de los mismos.
- **Expositiva.** Se utilizó por medio de la exposición de los resultados en el presente capítulo.

2.1.1.2 Método Deductivo-Inductivo

Se utilizó cuando se inició de conocimientos generales a específicos, por medio de enlace de juicios.

2.1.2 Técnicas

Para efectos de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

2.1.2.1 Observación

Se realizó de la siguiente manera:

- **Directa.** Se registró información en las instalaciones de la empresa y por medio de la proximidad con el personal.
- **Indirecta.** Se observó documentos e información de la empresa relacionados con la evaluación del desempeño.

2.1.2.2 Investigación bibliográfica

Se utilizaron datos que provienen de fuentes escritas o documentales.

2.1.2.3 Censo

Se realizó una encuesta al 100% del personal operativo de la empresa, un total de 16 colaboradores, por medio de una boleta diseñada para tal efecto, donde se obtuvo información primaria relacionada con la evaluación del desempeño.

2.1.3 Instrumentos

Los instrumentos que se manejaron son los siguientes:

2.1.3.1 Guía de Observación

Se realizó la observación por medio de un instrumento estructurado que favoreció la organización de los datos recogidos.

2.1.3.2 Cuestionario para los colaboradores

El cuestionario fue distribuido al personal operativo de las diferentes áreas de la empresa, de forma impresa y de manera presencial. Para el diseño de la boleta se realizó una prueba piloto para validar el instrumento.

2.1.3.3 Fichaje

Se trasladó datos e informaciones de fuentes escritas o documentales.

2.2 Antecedentes

Los comienzos de la empresa familiar con sus actividades en todo el mundo se remontan a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. En aquellos tiempos, el médico naturalista Heinrich Reckeweg (1877 – 1944), natural de Hedford, fundó el “Laboratorio EUPHA” y desarrolló sobre la base del principio de semejanza de Hahnemann los primeros medicamentos complejos. En 1947, el médico homeopático Dr. Med. Alfred Reckeweg y su hermano Klaus-Günther fundaron la empresa RECKEWEG con su nombre actual.

La PHARMAZEUTISCHE FABRIK DR. RECKEWEG & CO. GMBH establecida en Bensheim ha respondido a las exigencias internacionales de demanda y normas de calidad, y actualmente es dirigida por Michael Reckeweg. Aunque han conducido a la empresa dentro de una ruta de modernidad, se ha conservado la herencia del fundador de la empresa Heinrich Reckeweg, quien en su laboratorio EUPHA (en griego: bueno) se había sentido obligado a fabricar medicamentos altamente efectivos y que fuesen al mismo tiempo bien tolerados.

Esta tradición es precisamente la que ha conducido al éxito universal de los medicamentos fabricados por la casa RECKEWEG. En el año 2002 se presenta la oportunidad de abrir una sucursal en Guatemala por medio de negociaciones con un reconocido empresario quien conoció el producto en Alemania y se propuso traerlo al país, en el año 2003 se abre las puertas EUPHA, Distribuidora de Medicamentos, S.A. En la 12 calle 0-85 Z-9 C.C. Plaza Lorenzo No.2 Guatemala, Guatemala y luego trasladada a la 11 Avenida 15-11 zona 10.

➤ Misión

Contribuimos a la enseñanza, divulgación, reconocimiento y práctica profesional de la medicina integrativa brindando más posibilidades terapéuticas para el beneficio de los pacientes.

➤ **Visión**

Somos la empresa líder en América Central en la comercialización de aparatología médica, agentes terapéuticos e insumos médicos en el campo de la medicina integral.

➤ **Valores**

Actitud positiva. Realizar con la máxima dedicación, talento y creatividad los procedimientos que se establecen en la normativa de nuestras funciones específicas de trabajo.

Respeto. Sostener y promover permanentemente relaciones humanas cordiales, respetuosas y armoniosas con los clientes, proveedores, jefes, colaboradores y compañeros de trabajo.

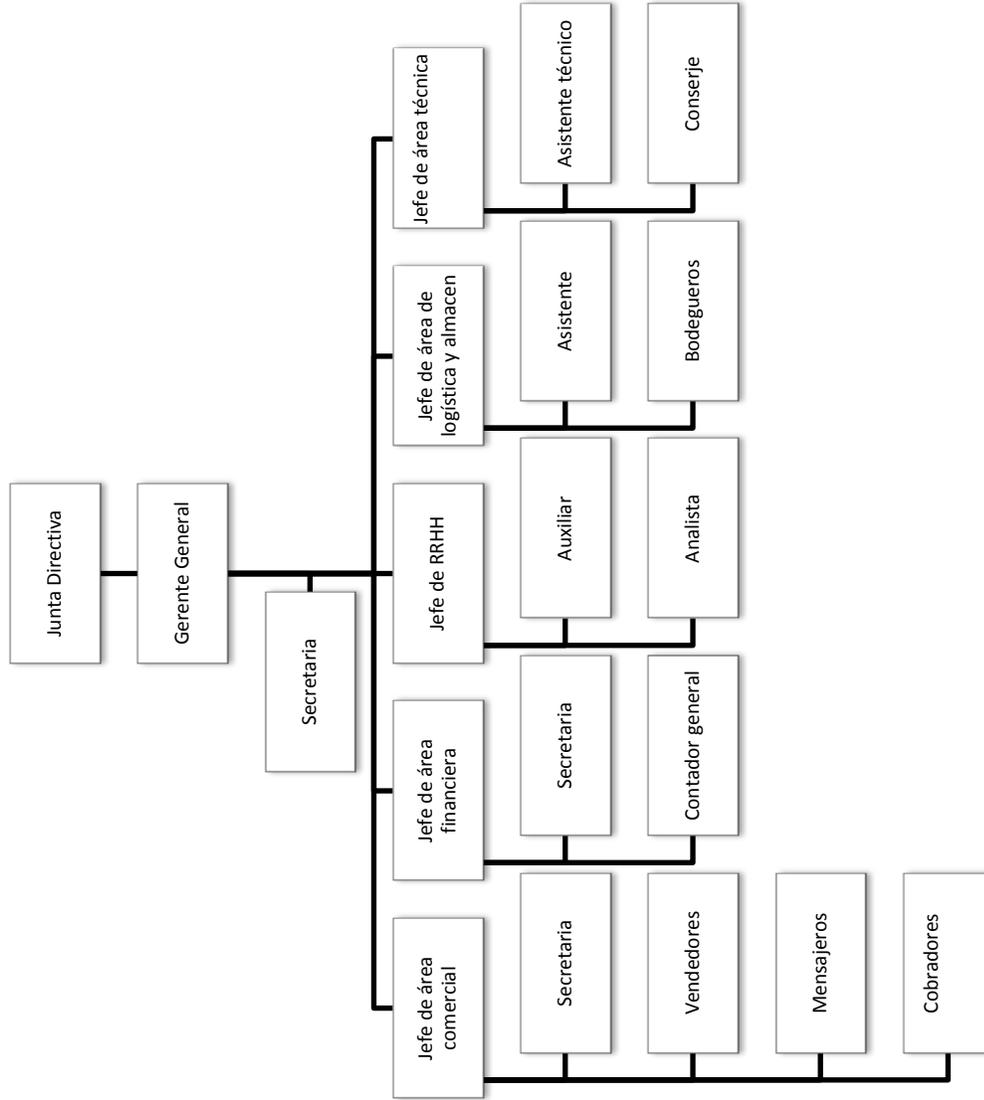
Lealtad. Demostrar hacia el interior y exterior de nuestro trabajo un sano y franco sentimiento de identificación, orgullo y defensa del nombre, prestigio e intereses de nuestra empresa, como muestra de fidelidad y sentido de pertenencia laboral y profesional.

Honestidad. Proceder con honradez e integridad en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás.

2.3 Estructura organizacional

La empresa cuenta con una junta directiva seguida de la gerencia general y cinco áreas funcionales cada una de ellas conformada por los distintos puestos que ocupan los colaboradores a su cargo. El organigrama es el siguiente:

Figura No. 9
Organigrama General Integral
Empresa distribuidora de medicamentos



FUENTE: Departamento de Recursos Humanos. Empresa distribuidora de medicamentos. Octubre 2015.

2.3.1 Junta Directiva

Encargado de establecer límite a la capacidad del gerente para comprometer a la Empresa con obligaciones financieras y de hacer y para disponer de sus activos, orientar al gerente en el diseño de estrategias y actividades que contribuyan a que la empresa logre los objetivos que lo han nombrado quieren cumplir con ella.

2.3.2 Gerencia General

Liderar la gestión estratégica, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa. Conformado por gerente general y secretaria.

2.3.3 Área Comercial

Encargado de planear, ejecutar y controlar estrategias de venta, que procuren la satisfacción de los requerimientos y necesidades del cliente. Elaborar pronósticos de ventas, llevar un adecuado control y análisis de ventas. Debe mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda. Esta área está conformada por jefe de área, secretaria, vendedores, mensajeros y cobradores.

2.3.4 Área Financiera

Constituida por un conjunto de actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de la empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de la distribuidora y a proteger el capital invertido. Integrada por jefe, secretaria y contador general.

2.3.5 Área de Recursos Humanos

Atraer a las personas indicadas para la empresa, desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa. Responsable de resolver los problemas laborales que surgen en el desarrollo

de las actividades del personal, vela por el cumplimiento del reglamento orgánico interno y las disposiciones relacionadas con la administración de personal, informar sobre el personal que infrinja las disposiciones legales, conformado por el jefe del área, auxiliar y analista de recursos humanos.

2.3.6 Área de Logística y Almacén

Responsable del resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos. Integrado por jefe, asistente y bodegueros.

2.3.7 Área Técnica

Buscar soluciones a todos los problemas relativos a la administración, distribución y almacenamiento de la información necesaria, utilizando los recursos disponibles en forma eficaz y eficiente, ejerciendo sus funciones de apoyo técnico y supervisión del funcionamiento de los equipos de oficina y los equipos terapéuticos. Conformado por jefe de área, asistente técnico y conserje.

2.4 Descripción de puestos

La distribuidora carece de descriptores de puestos, por lo que no posee información de la misión, funciones y tareas del puesto, así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. Aparte no cuentan con los objetivos que se esperan cumplir con las funciones y los requisitos que se le solicitan al personal, por ende se desconocen por qué y para qué se cuenta con ese puesto de trabajo y no se sabe que se espera del colaborador.

La descripción de puestos se debe adecuar a las necesidades y al desarrollo de la empresa, donde se obtenga el mejor perfil de cada candidato. Es importante que cada colaborador tenga el conocimiento de las funciones, responsabilidades, línea de mando y los conocimientos que debe poseer en su puesto de trabajo.

Cada descriptor debe contener el título del puesto donde se identifica el nombre del puesto de trabajo, así mismo el departamento al que pertenece, la línea de mando donde se presenta quien es el mando superior al puesto descrito, a quien le reporta y los subordinados que le reportan.

Se debe identificar cual es el propósito del puesto, donde la empresa muestra por qué y para que se cuenta con esta posición dentro de su estructura organizacional y los colaboradores conocen la importancia del cargo, donde también se encuentran las funciones del puesto.

Se debe mostrar el perfil del puesto donde se determina la escolaridad mínima que debe poseer el colaborador para optar por el mismo, los conocimientos requeridos, la formación del puesto, los o el idioma que debe manejar para desempeñar el cargo así como las habilidades específicas, experiencia, datos personales y la disponibilidad de horario y disposición para viajar si así lo requiere el puesto.

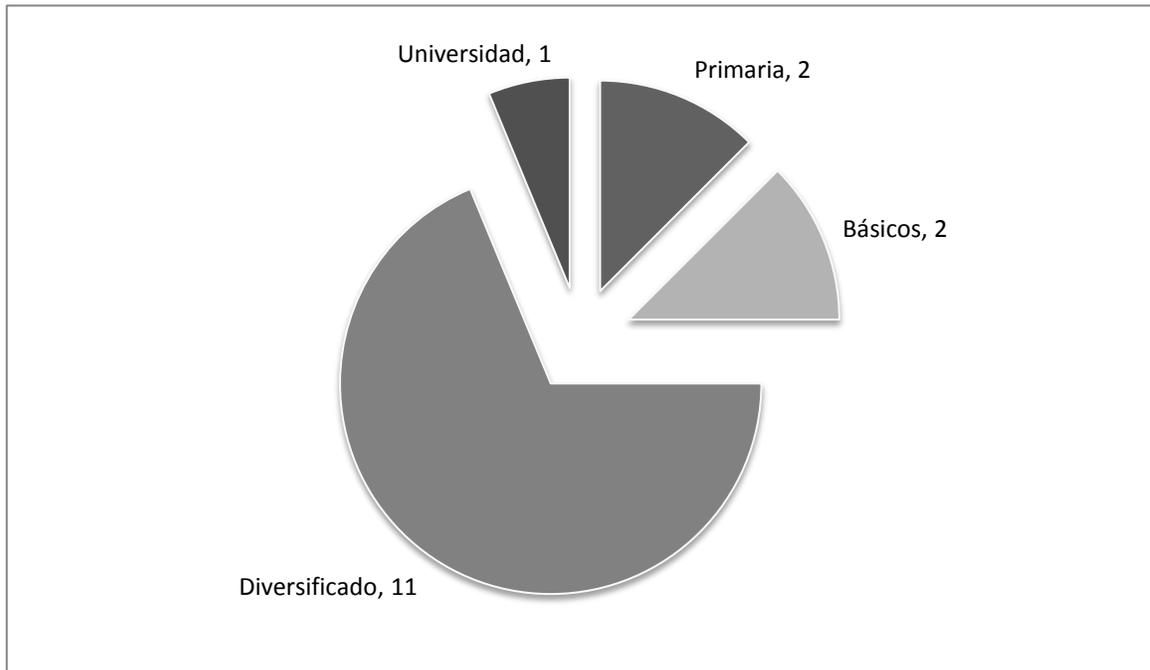
El descriptor de puesto debe determinar las relaciones internas y externas que el colaborador tendrá para llevar a cabo sus funciones.

Es importante establecer un formato de descriptor de puestos para la distribuidora de medicamentos que sea una herramienta útil para una evaluación del desempeño eficaz debido a que es el descriptor del puesto la base para realizar la misma.

2.5 Resultados de la investigación

Para la presente investigación se entrevistó al gerente general y a los jefes de las diferentes áreas. De acuerdo a las entrevistas realizadas dentro de la empresa objeto de estudio se ha logrado determinar que actualmente no existe un proceso formal de evaluación del desempeño laboral a los trabajadores de la empresa, cada uno de los jefes posee sus propias percepciones del desempeño de sus colaboradores utilizando métodos empíricos para determinar la adecuada realización de las funciones de las áreas.

Gráfica No. 1
Escolaridad
Empresa distribuidora de medicamentos



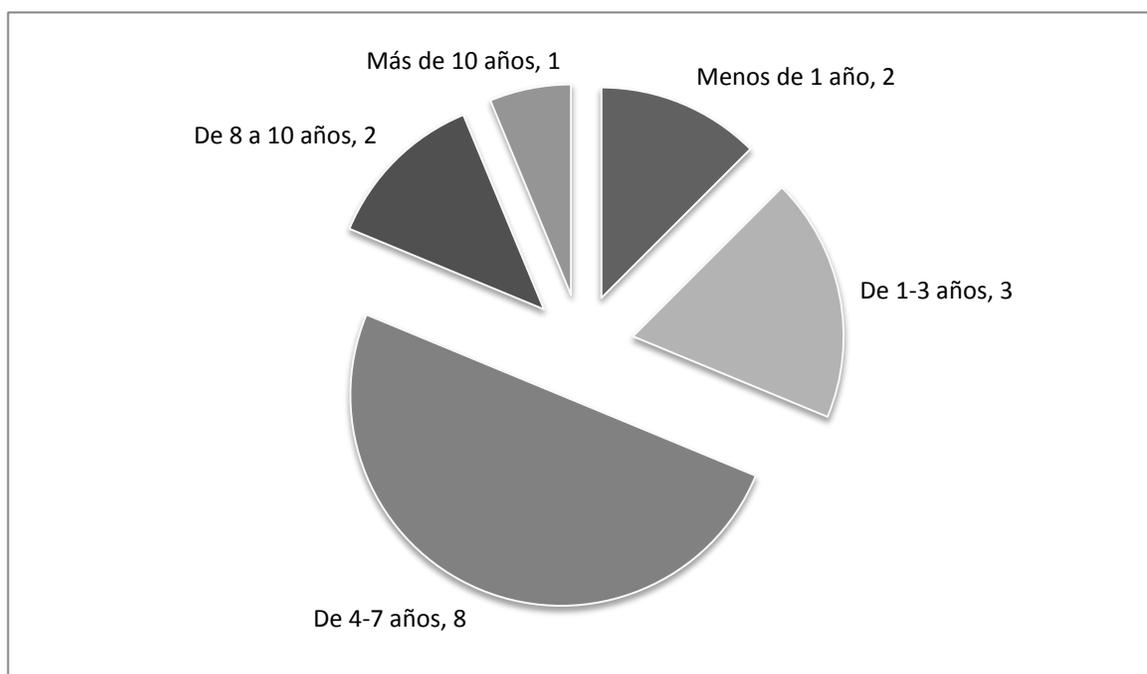
FUENTE: Elaboración propia. Año 2016.

El nivel de educación da como resultado más habilidades, mejor productividad y mayor capacidad de los trabajadores para mejorar las condiciones de vida, al conjuntar; experiencia, capacitación y formación profesional. Es importante que el personal posea los conocimientos que necesitara para poder desempeñar su puesto.

Se observa en la gráfica anterior que los colaboradores en su mayoría (11) poseen un título de diversificado y algunos cursan estudios universitarios, lo cual es muy beneficioso para la institución porque le permite contar con personal que posea los conocimientos necesarios para el puesto, así mismo permitirá mayor facilidad para desenvolverse en el trabajo.

Esto refuerza la necesidad de evaluar el desempeño en la empresa debido a que las personas aspiran con obtener mejores puestos de trabajo.

Gráfica No. 2
Años de laborar en la empresa
Empresa distribuidora de medicamentos



FUENTE: Elaboración propia. Año 2016.

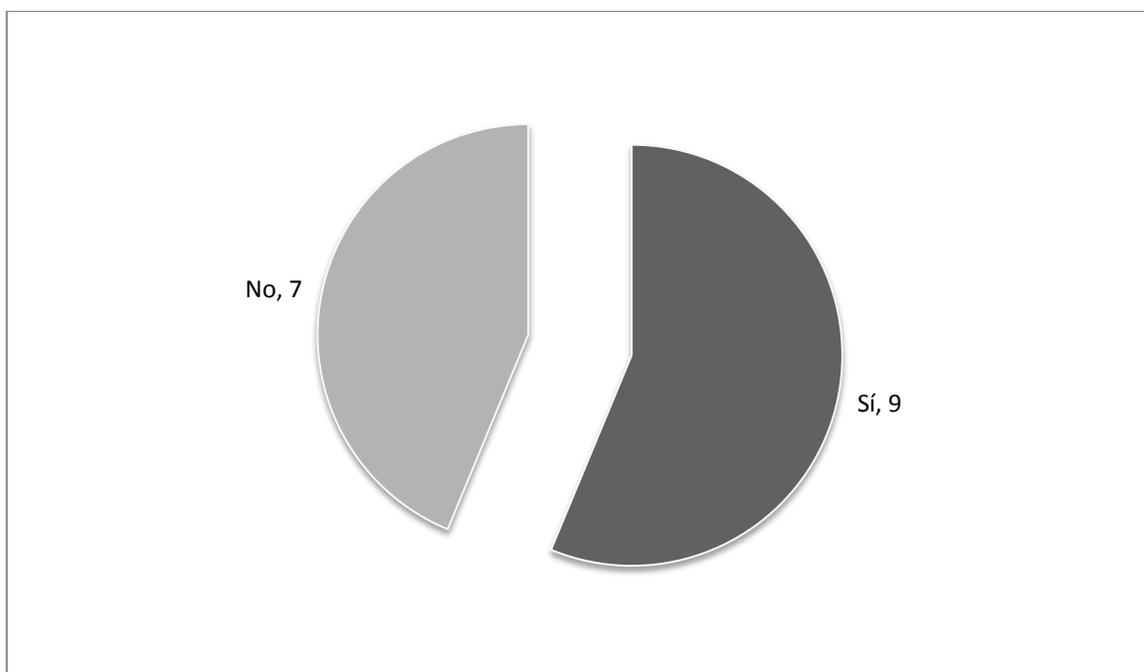
Se presenta el tiempo de laborar dentro de la institución del personal encuestado, que en su mayoría están en el rango de 4 a 7 años. Uno de los encuestados tiene más de 10 años de trabajar en la organización, lo que da una relativa estabilidad laboral, que brinda seguridad al trabajador y atrae al talento humano a la institución.

Esto demuestra que la distribuidora de medicamentos es estable y permite que la persona desarrolle su capacidad, para llegar a ser diestros en el trabajo que

realizan, saber exactamente lo que pueden hacer a nivel individual y grupal es de vital importancia para alcanzar los objetivos empresariales.

También les permite acumular mayor número de experiencias y mejorar sus conocimientos importantes en los procesos existentes relacionados a la evaluación del desempeño. Así mismo muestra la lealtad del personal con la institución lo cual es sano, porque abre las puertas a crear un clima de confianza y de mayores oportunidades a nivel profesional.

Gráfica No. 3
Reconocimiento de tareas excepcionales
Empresa distribuidora de medicamentos



FUENTE: Elaboración propia. Año 2016.

La mayoría del personal encuestado manifiesta ser reconocido por la realización de tareas de forma excepcional, el 100% de los colaboradores que respondieron de forma afirmativa indican que el reconocimiento se realiza en forma verbal,

aunque preferirían que fuera de una manera más formal. Y siete trabajadores indicaron no tener reconocimiento alguno.

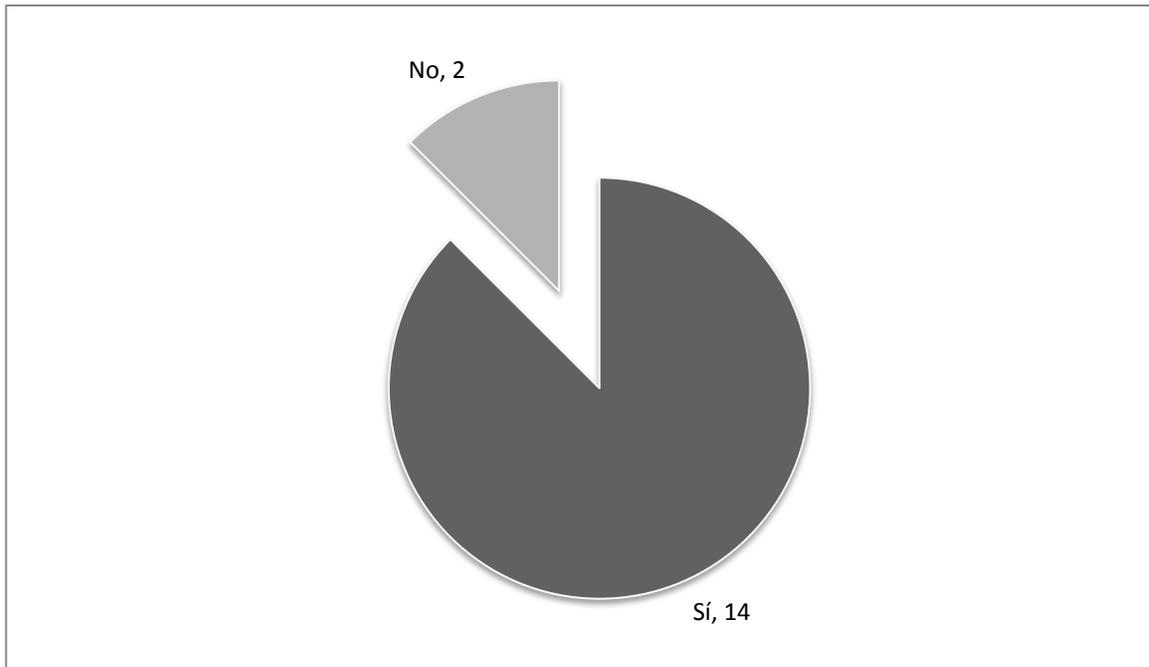
En la mayoría de las ocasiones el reconocimiento no proviene directamente de su jefe inmediato sino de los colaboradores involucrados en los procesos, jefes de otras áreas y hasta clientes que reconocen el trabajo de quien los atendió.

Los jefes inmediatos indicaron en la entrevista que siempre realizan reconocimiento para su personal por cualquier acción o actividad excepcional aunque en los resultados de la encuesta algunos colaboradores demuestran lo contrario.

Se puede crear un problema de percepción por cada una de las partes, debido a que el jefe inmediato al realizar el reconocimiento verbal y al no haber recibido alguna capacitación sobre cómo comunicarse con sus colaboradores, no lo está efectuando de manera idónea y el colaborador no identifica que está siendo reconocido por su actividad, sino que lo puede interpretar de manera diferente.

El no reconocimiento a las tareas excepcionales o al trabajo bien realizado por parte de los colaboradores, ha generado dentro de la compañía un ambiente de conformismo laboral en el cual cada quien realiza únicamente lo que le corresponde hacer y en algunos casos cuando brinda apoyo adicional únicamente lo hace por afinidad con otros compañeros de trabajo.

Gráfica No. 4
Es reprendido por errores cometidos
Empresa distribuidora de medicamentos



FUENTE: Elaboración propia. Año 2016.

La mayoría del personal indica que es reprendido por parte de su jefe inmediato cuando es cometido algún error, manifestando que el jefe inmediato les llama la atención de manera verbal y en raras ocasiones de manera escrita cuando es grave la falta. Dos colaboradores indican que su jefe únicamente hace un comentario del error y da consejos para corregirlo pero no es reprendido.

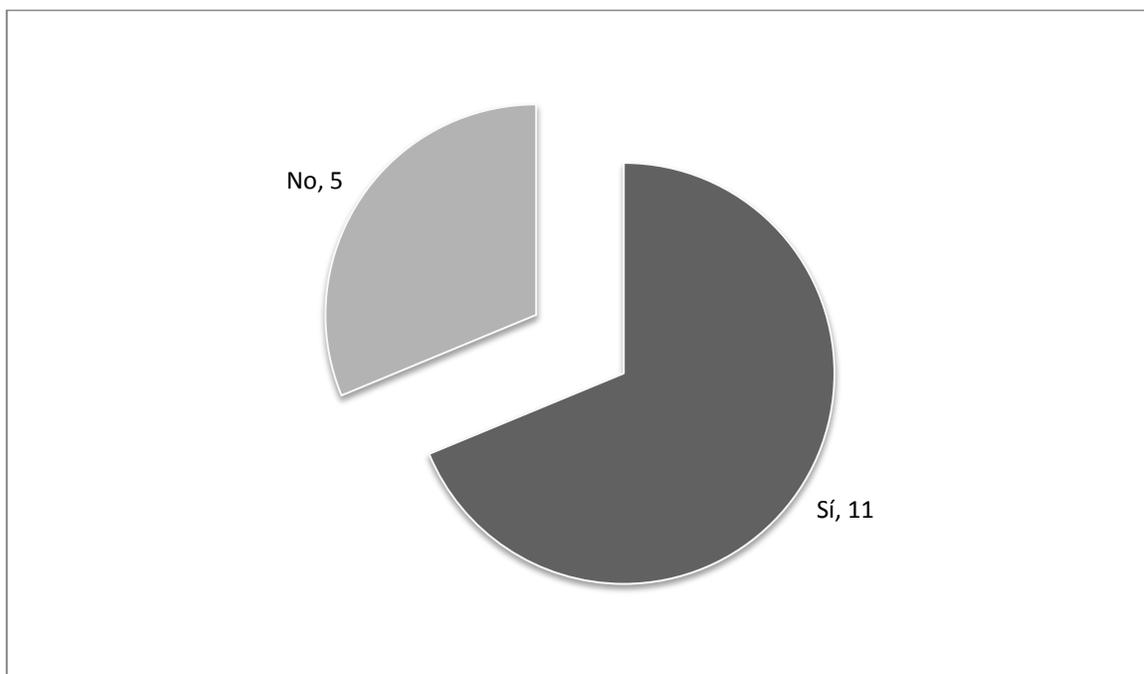
En la empresa objeto de investigación se observa que existe una tendencia mayor a llamar la atención y reprender al personal y no de reconocer su desempeño excepcional.

Asimismo las llamadas de atención no se realizan de forma adecuada, debido a que en la mayoría de los casos se realiza cuando el jefe inmediato se encuentra molesto por el error cometido. En algunas ocasiones el jefe inmediato primero

reprende al personal sin conocer las razones por la que se cometió el error y luego indaga o investiga como sucedió el hecho infractor.

Al observar solo los errores y no todo lo bueno, el jefe comete un error debido a que el debe estar para animar, para motivar, para levantar a cada miembro. Reconocer sólo los errores genera frustración y desmotivación al personal a su cargo.

Gráfica No. 5
Comunicación de los resultados del desempeño laboral
Empresa distribuidora de medicamentos



FUENTE: Elaboración propia. Año 2016.

La gráfica anterior muestra que a once colaboradores se le comunican su desempeño laboral por medio de reuniones con sus respectivos jefes, en donde se le llama la atención por los errores cometidos o son felicitados por sus logros.

Es importante que el colaborador conozca si su rendimiento es satisfactorio o necesita mejorar para cumplir con eficiencia y de manera eficiente las funciones que su puesto requiere, si no existe retroalimentación el colaborador desconoce si el trabajo que realiza cumple con las expectativas que se tiene sobre el puesto.

Como se ha mencionado con anterioridad no existe un sistema formal de evaluación motivo por el cual se realiza con métodos incompletos e informales. A continuación se describen los resultados de la entrevista realizada a los mandos medios sobre como realizan la retroalimentación.

Los mandos medios establecieron que no cuentan con metodología para retroalimentar los resultados ni para comunicar el logro de los objetivos esto se hace de manera empírica, cada jefe notifica a sus subordinados su desempeño de manera verbal, mayormente los errores cometidos.

Sin una manera eficaz de retroalimentar a los empleados no se pueden realizar planes de mejora ni llevar seguimiento sobre las acciones tomadas.

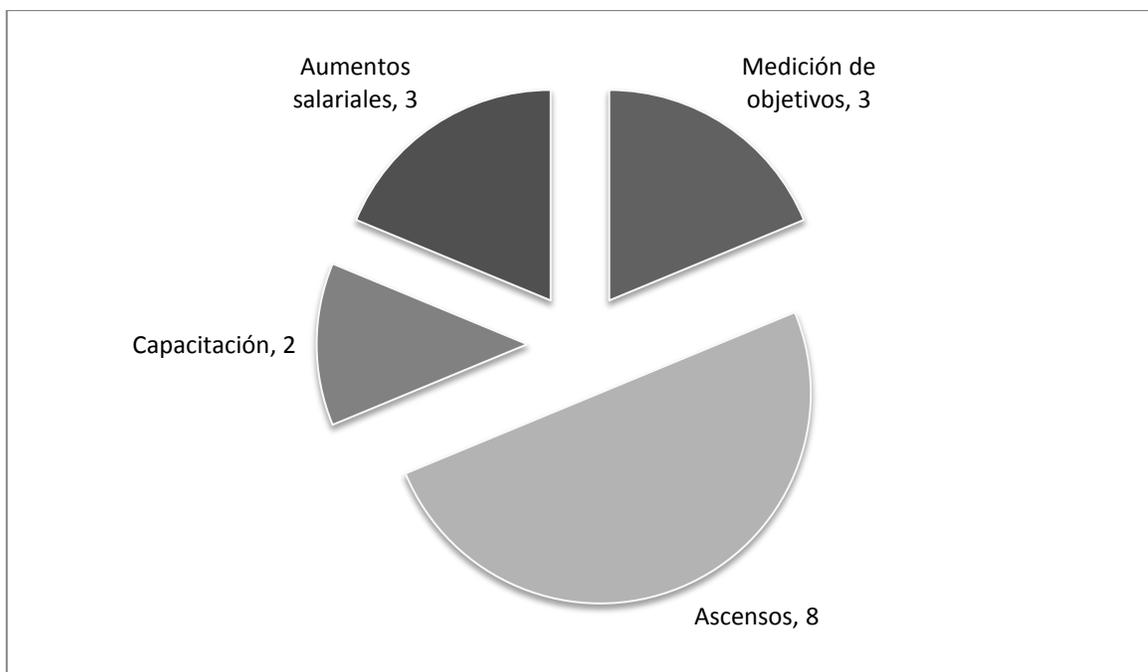
Se realizan reuniones para asignar tareas y los objetivos los establece el jefe de área, es importante mencionar que no todas las área determinan los objetivos específicos, estos se basan únicamente del objetivo general de la organización, así mismo es necesario enfatizar que los encargados de área no han recibido capacitación sobre cómo comunicar los resultados a sus empleados, ni de cómo establecer y medir objetivos.

Los jefes por parte de la empresa no han recibido capacitaciones sobre como comunicarse con sus empleados, ni sobre la creación de objetivos para mejorar el rendimiento laboral de sus subordinados.

La mejor retroalimentación se da y se recibe cuando hay confianza, cuando es solicitada y deseada, cuando permanece entre las personas que han participado

en la evaluación, cuando es motivada por una atmósfera de mejora continua para el empleado y para la empresa, cuando tiene fines específicos, se refiere a situaciones y actos concretos y hay una verdadera preocupación por el otro.

Gráfica No. 6
Importancia de la evaluación del desempeño
Empresa distribuidora de medicamentos



FUENTE: Elaboración propia. Año 2016.

Los trabajadores reconocen la importancia de la evaluar el desempeño para conocer sus fortalezas y debilidades, la mayoría de los colaboradores consideran que el objetivo de la evaluación del desempeño debería ser los ascensos laborales, teniendo en cuenta que mejorarían su calidad de vida y lograrían la autorrealización.

También creen importante que se utilice el sistema de evaluación del desempeño laboral para la medición de los objetivos y el aumento salarial conforme al

rendimiento que tenga el colaborador. Según los resultados obtenidos se puede indicar que se tendrá escasa resistencia por parte del personal a evaluar al momento de implementar el sistema a proponer.

Según entrevista realizada a los jefes de área consideraron necesario que la organización cuente con un método para evaluar el desempeño de los colaboradores enfatizando en la importancia de poder conocer el rendimiento de los colaboradores e influir en sus conocimientos, actitudes y habilidades y así mismo detectar debilidades.

Actualmente utilizan métodos para medir rendimiento de los colaboradores, tales como medir el tiempo de entrega de las tareas asignadas, los errores frecuentes, quejas e incremento en ventas. Estos parámetros determinan según los mandos medios, el buen o mal desempeño de los colaboradores, motivo por el cual manifiestan que es necesario contar con un sistema de evaluación del desempeño eficaz que identifique las debilidades y fortalezas de los empleados para la adecuada toma de decisiones.

La evaluación del desempeño es un tema nuevo y desconocido para la mayoría de colaboradores que integran los mandos medios y operativo, sin embargo la minoría de jefaturas tienen un conocimiento teórico del tema por el grado académico que poseen.

Es importante determinar que para la empresa objeto de estudio no ha sido prioridad implementar un sistema que evalúe el desempeño del personal, debido por la falta de conocimiento del mismo.

Los colaboradores que conforman los mandos medios consideran que no existe un método que evalúa el rendimiento de los colaboradores, se utilizan métodos solo para medir errores e indican que en la organización no se ha implementado un sistema de evaluación del desempeño. Esto conlleva a que cada jefatura mida

el desempeño utilizando un método o instrumento empírico de medición que se crea conveniente.

Así mismo para determinar el proceso de implementación de la propuesta de solución, se deberá tomar en consideración que los mandos medios deberán someterse a un proceso de aprendizaje sobre conceptos de evaluación del desempeño laboral, desde temas básicos hasta temas un poco más complejos que sean de interés para la implementación en la empresa objeto de estudio.

2.6 Análisis y discusión de los resultados

Conforme a la entrevista dirigida al gerente general, entrevistas a jefes de áreas y boletas de encuesta realizadas a los colaboradores dentro de la empresa distribuidora de medicamentos, se determinó que no se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera formal sino de manera empírica y verbal.

Cada jefe es el encargado de evaluar el rendimiento del personal a su cargo de la manera que más le convenga, haciéndolo de manera verbal y no generándose ninguna retroalimentación del rendimiento lo cual genera dudas al colaborador sobre que está haciendo bien o mal. Se detectó que no existen factores de medición del rendimiento laboral que sean estandarizados para toda la empresa.

Los mandos medios no han recibido de parte de la empresa capacitaciones sobre cómo comunicarse con sus empleados ni de cómo elaborar objetivos, algunos tienen conocimientos por el grado académico que poseen.

El personal presenta actitudes negativas hacia los clientes lo que ocasiona mala imagen de la empresa, el producto que no se envía a tiempo que provoca quejas. Por falta de entrenamiento los aparatos y productos son manejados inadecuadamente lo que ocasiona daños a los mismos que origina pérdidas a la

organización, el personal no cuenta con descriptores de puestos por lo que desconoce las tareas básicas de su cargo con base a lo que la empresa espera de ellos. La falta de conocimiento del rendimiento laboral del trabajador le provoca incertidumbre que adquiere consecuencias como la pérdida de interés de los trabajadores.

La insatisfacción laboral conduce a la falta de interés por el trabajo, lo que lleva al empleado a la apatía, incumpliendo sus funciones habituales. Por estos motivos la empresa debe prestar atención a la satisfacción de los empleados.

Los colaboradores necesitan conocer sus errores para minimizarlos o erradicarlos y ellos reconocen la necesidad de retroalimentación y el valor que tiene una evaluación del desempeño para lograr ascensos y aumentos salariales.

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

Los mandos medios utilizan la retroalimentación para remarcar errores repetitivos, basado a una reunión semanal o mensual, pero es importante mencionar que la retroalimentación es un instrumento de mejora continua, que ayuda a brindar sugerencias y observaciones identificadas en los colaboradores con el fin de mejorar en el desempeño, en los procesos y el funcionamiento.

La retroalimentación es un instrumento que ayuda a eliminar errores, fallas y malos comportamientos en los equipos de trabajo, en las personas y en la organización misma, es por ello la importancia de realizar la retroalimentación que ayuda a mejorar los aspectos que conllevan a la organización objeto de estudio a minimizar los problemas que se detectan y a alcanzar los objetivos organizacionales.

Por lo anterior descrito es necesario plantear un sistema de evaluación del desempeño que contribuya a crear una mejora continua del rendimiento de los colaboradores. La propuesta se presenta en el siguiente capítulo con la que se espera mejorar el desempeño laboral, optimizar los recursos y retroalimentar adecuadamente a los colaboradores, buscando enfatizar el aprendizaje que se generará para la empresa, las áreas, pero en especial para los individuos porque fomentará el conocimiento y profesionalización de los mismos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS

Luego de evidenciar los resultados y análisis obtenidos de la investigación documental y de campo efectuada, tanto las encuestas a los colaboradores así como entrevista al gerente de gerente general y entrevistas a jefes de áreas, permiten conocer que en la empresa objeto de estudio se desconoce el rendimiento de sus colaboradores de manera objetiva. Se determinó la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño que contribuya a la identificación de problemas y necesidades de aprendizaje que posea el colaborador.

3.1 Propuesta del modelo de evaluación del desempeño laboral

La empresa objeto de estudio es una distribuidora de medicamentos homeopáticos, donde contribuyen a la enseñanza y divulgación de la medicina integrativa brindando más posibilidades terapéuticas. Poseen problemas con el atraso en los procesos de ventas, ausencia laboral, llegadas tarde frecuentes, desperdicio de insumos, duplicidad de funciones, mal uso del tiempo y recursos. La empresa no cuenta con herramientas que le permitan evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores, desconoce de un sistema eficaz de evaluación que permita evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo.

Por tal razón es necesaria la creación de un sistema de evaluación del desempeño que organice las labores de los trabajadores con los objetivos estratégicos y determinar si las expectativas del desempeño fueron satisfactorias o insatisfactorias, para la toma de decisión que crea personal eficiente y eficaz por medio de la retroalimentación de los resultados obtenidos.

Se propone el método de evaluación de escalas gráficas por ser un instrumento de fácil comprensión y de aplicación simple. Brinda una visión integrada y resumida de los factores de desempeño enfatizados por la empresa y la situación de cada empleado ante ellos. Identifica a los empleados que necesiten actualización en determinadas actividades y seleccionar a los trabajadores que tienen condiciones para ascenderlo, además permitirá:

- Calcular el potencial humano que conforma la organización, en periodos de tiempo corto, mediano y largo plazo.
- Identificar debilidades de los empleados, mismas que necesitan ser reforzadas mediante actividades específicas o cursos de capacitación orientados a la mejora continua.
- Identificar los factores de apoyo que los colaboradores requieran del jefe inmediato o bien de las distintas áreas, para la realización de las funciones del puesto de trabajo.
- Brindará soporte a la organización en los factores de motivación, satisfacción, superación personal, crecimiento profesional y mejora continua, estimulando el compromiso y las buenas relaciones humanas.
- Determinará un mejor perfil, asimismo mejorar el proceso de reclutamiento debido a que permite revisar y valorar los criterios de selección de personal.
- Identificará a los colaboradores que tienen actitudes inadecuadas, o bien un perfil no idóneo a las funciones que realizan, y proponer acciones de mejora en el proceso de selección del personal.
- Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.
- Contribuir como medio eficaz para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa.

- Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera.
- Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.
- Obtener del trabajador información acerca de sus aspiraciones a largo plazo.
- Integrar al trabajador al puesto a través de un proceso de seguimiento.

Asimismo fue elegido este método porque permitirá al jefe inmediato determinar el nivel de prioridad y la importancia de los factores. Este método le brinda al evaluador poco trabajo, debido a la forma y los registros simplifican una adecuada comprensión y procesamientos de resultados, debido a que utiliza instrumentos matemáticos y estadísticos.

A través de la utilización de este método, la empresa distribuidora de medicamentos podrá tener un instrumento de seguimiento de los compromisos de mejora adquiridos por los colaboradores. Este instrumento podrá determinar e identificar si los colaboradores están mejorando su desempeño y aumentado sus capacidades.

3.2 Principios básicos que sustentan el sistema

- La evaluación del desempeño debe estar vinculada al desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la empresa.
- Los estándares de evaluación deberán estar fundamentadas directamente en información relevante del puesto.
- Los objetivos que se persiguen con el sistema a implementar deben quedar claramente definidos.

- La implementación de un sistema de evaluación del desempeño demanda el compromiso activo de todos los colaboradores.
- Se deben considerar todos los puntos de vista de los evaluados y evaluadores del sistema, así como también tomar en consideración los consejos del jefe del evaluador al momento de ser planteadas las acciones de mejoras.

3.3 Objetivos de la propuesta

El sistema de evaluación del desempeño debe tener definidos los objetivos para apoyar el mismo, a continuación se presenta el objetivo general y los objetivos específicos.

3.3.1 Objetivo general

Contar con una herramienta que contribuya a medir el desempeño, integrar los objetivos y establecer criterios para el desarrollo del recurso humano de las diferentes áreas que conforman la empresa distribuidora de medicamentos, que proporcione al colaborador una adecuada y periódica retroalimentación acerca de su rendimiento laboral.

3.3.2 Objetivos específicos

- a) Facilitar una base objetiva y concisa que brinde información sobre el desempeño laboral, para tomar acciones que mejoren la calidad del trabajo, a través de la propuesta de la evaluación del desempeño por competencia laboral en un 100%.
- b) Establecer en un 100% los procedimientos y políticas para llevar a cabo la metodología de evaluación propuesta

- c) Crear un instrumento objetivo de valoración y apreciación cuantitativa que ayude a conocer el desempeño real y objetivo de los colaboradores
- d) Identificar indicadores de desempeño en cada puesto de trabajo, para disminuir en un 18% los atrasos en procesos.
- e) Impulsar el desarrollo profesional, laboral e individual de los colaboradores por medio de una retroalimentación efectiva. Donde se facilite la comunicación positiva y productiva entre jefes y colaboradores por medio de una retroalimentación adecuada.
- f) Definir acciones de mejora para disminuir en un 15% aspectos deficientes que presentan los colaboradores en función de resultados obtenidos.

3.4 Políticas de evaluación del desempeño

A continuación se presentan los lineamientos para realizar un proceso de evaluación de desempeño eficaz:

- a. Los colaboradores y su jefe inmediato deberán establecer objetivos claros, medibles y alcanzables al final de cada periodo de evaluación del desempeño.
- b. Las evaluaciones de desempeño se deberán empezar de manera anual durante el mes de diciembre, los jefes de área tendrán la opción de realizar una revisión semestral.
- c. En aquellos casos en que el jefe inmediato así lo considere, la calificación final de un empleado podrá estar sustentada en la percepción de clientes internos y externos.
- d. Será responsabilidad de los jefes de cada área enviar las evaluaciones de desempeño al departamento de recursos humanos, en las primeras semanas de Enero.
- e. Aquellos empleados que sean promovidos, transferidos, separados de su posición o que se jubilen deberán someterse a una evaluación de desempeño en el momento del cambio.

- f. Será responsabilidad del jefe de área notificar al empleado unos días antes de llevar a cabo la evaluación, así como agendar un espacio apropiado para la misma.
- g. En caso de que un empleado sea calificado por debajo del nivel esperado el jefe inmediato deberá coordinar con el departamento de recursos humanos el seguimiento correspondiente.

3.5 Funcionamiento del sistema de evaluación del desempeño

Como ya se indicó es importante contar con un sistema formal de evaluación del desempeño dentro de la distribuidora de medicamentos que permita conocer el rendimiento de los colaboradores, definir el nivel de compromiso y motivar al colaborador para desarrollarse dentro de la empresa; logrando así mejorar su desempeño por medio de la retroalimentación de los resultados y capacitándolos en la áreas débiles que posean, logrando alcanzar los objetivos individuales y empresariales.

A continuación se detalla el funcionamiento del sistema de evaluación de escalas graficas de la empresa:

El sistema de evaluación del desempeño en la empresa objeto de estudio se llevara a cabo de forma vertical, de acuerdo a la estructura organizacional, desde los niveles estratégicos hasta a los niveles operativos y del colaborador al jefe.

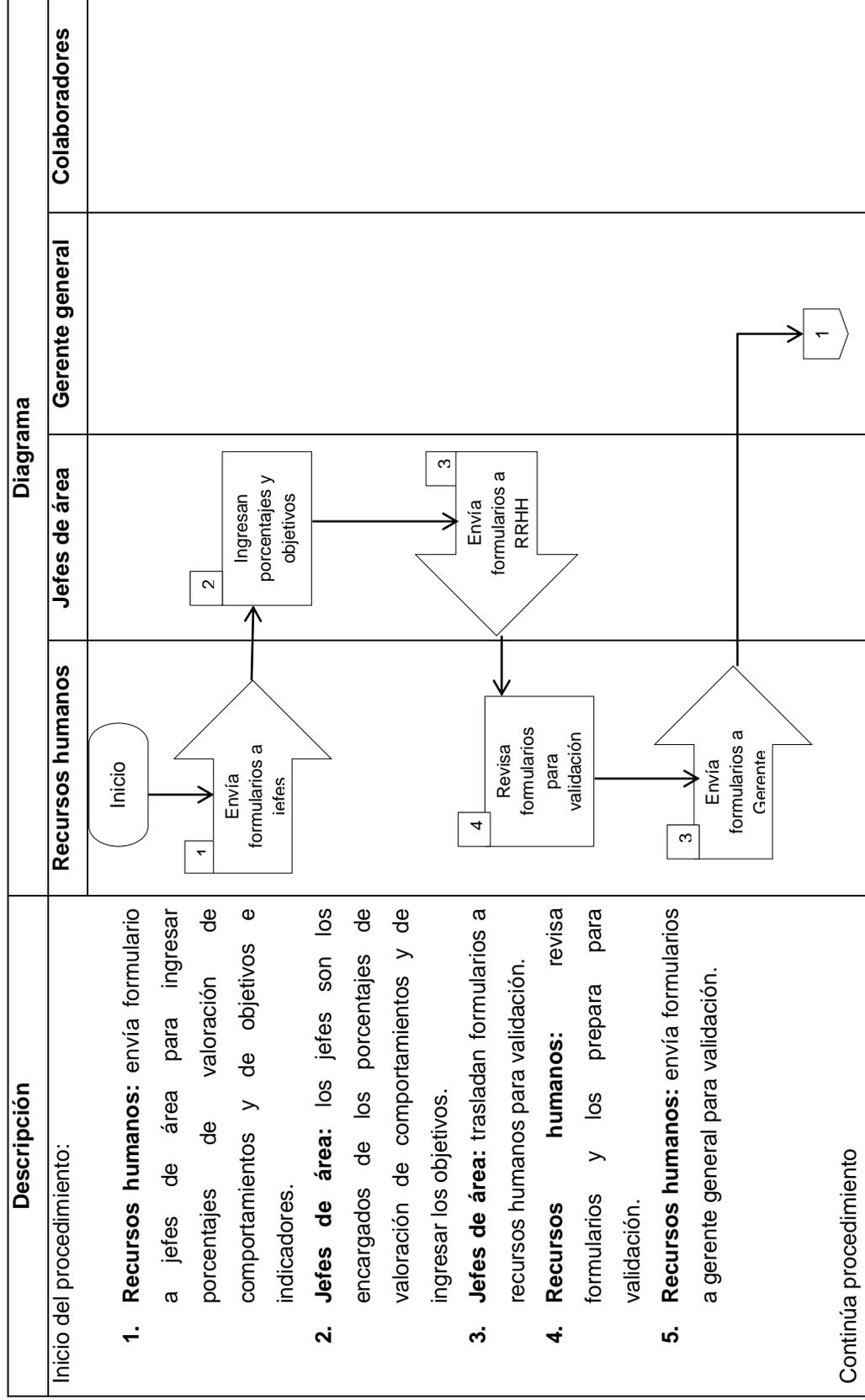
Para representar el flujo-grama existen símbolos que auxiliaran a visualizar la forma gráfica el proceso propuesto. Se presenta un cuadro que contiene la simbología ANSI que adopta símbolos para diagramas administrativos.

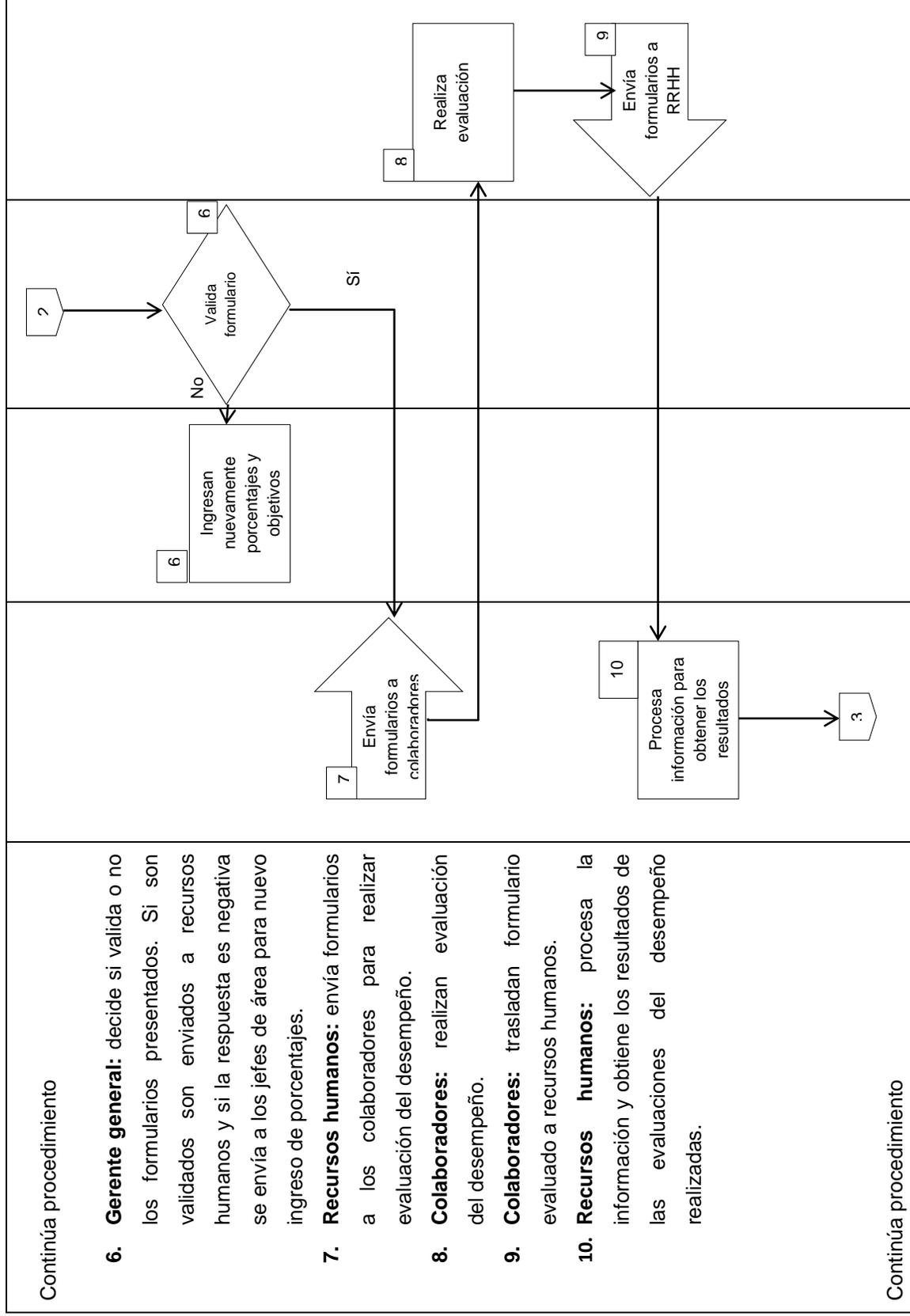
Figura No. 10
Simbología

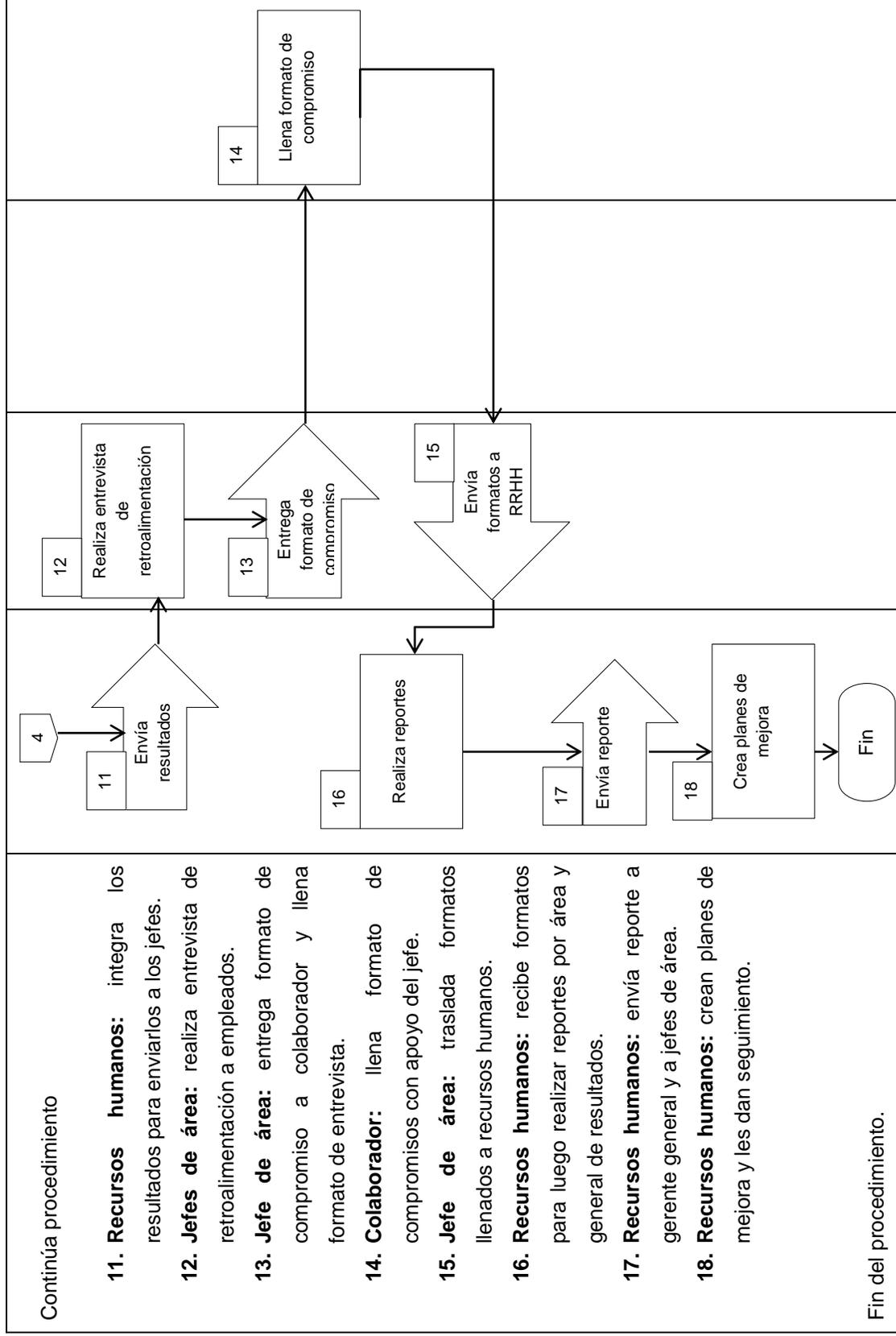
Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio / Fin	Inicio o Fin Indica el inicio o fin de un procedimiento.
	Operación	Indica operación, se utiliza este término para representar cualquier acción que se ejecute.
	Archivo temporal	Indica que la documentación o algún material permanece en un lugar por un tiempo mínimo para luego seguir un procedimiento de trabajo.
	Inspección	Indica la relación de una revisión o supervisión de un trabajo o actividad.
	Archivo final	Significa cuando un material o documento permanece en un lugar por un lapso de tiempo prolongado. Finaliza un proceso.
	Documentos	Significa la participación de documentos, facturas, vaucher, formularios, libros etc. y sobre este recaerá el proceso.
	Decisión	Indica el momento de decisión para determinar el camino que seguirá en el proceso.
	Traslado	Significa el movimiento de un lugar a otro de cualquier artículo.
	Conector	Conecta una página del proceso con la siguiente.

FUENTE: USAC. 2011. Instructivo para elaborar manual de normas y procedimientos, División de Desarrollo Organizacional.

Figura No. 11
Flujo del proceso







El desarrollo del proceso de evaluación se llevara a cabo de forma digital, enviándose los formularios vía electrónica, según le corresponda a cada colaborador evaluar, excluyendo a los colaboradores que no tiene acceso a una computadora dentro de la empresa, los formatos deberán ser entregados impresos a los colaboradores para poder llevar a cabo la misma.

Primera Etapa

Integración de la información

En esta etapa del proyecto les será trasladado al jefe de cada área el formato de la evaluación donde serán establecidos en la columna de porcentajes el valor que cada uno de los jefes considera sea el valor que le corresponde a cada factor de acuerdo a las necesidades de la posición. Es necesario enviar los instrumentos de evaluación según corresponda al nivel y puesto a evaluar, mismos que serán enviados por medio electrónico. Los colaboradores recibirán el formato de evaluación clasificado en factores conductuales, según corresponda el puesto que evaluara y el formato de objetivos e indicadores lo recibirán los jefes inmediatos para evaluar a sus empleados según corresponda.

A continuación se detalla un ejemplo: En el factor de servicio al cliente es altamente valorado en el área comercial de la compañía por lo que el jefe del área podrá otorgarle un valor mayor al que pueda otorgársele al área financiera. Los porcentajes totales no podrán exceder un cien por ciento entre todos los factores. Al terminar el llenado de la valoración de los factores, deberá llenar el formato de objetivos requeridos según la posición que será evaluada. El área de recursos humanos será el encargado de adicionar los indicadores del desempeño establecidos en las respectivas descripciones de puesto de cada posición. Al culminar este proceso el jefe deberá asignar un valor de priorización

a los objetivos e indicadores los cuales asignaran automáticamente el porcentaje de prioridad a cada uno de ellos.

Posterior serán trasladados dichos formatos al gerente general para la validación de los objetivos y de los porcentajes otorgados a cada uno de los factores. Y después de esto serán trasladados a recursos humanos para la preparación de los mismos.

Segunda Etapa

Procedimiento de la evaluación

Para llevar a cabo el proceso de ejecución del sistema de evaluación del desempeño, es necesario enviar los instrumentos de evaluación validados por gerencia general según corresponda al nivel y puesto a evaluar, mismos que serán enviados por medio electrónico a los trabajadores que tienen acceso a una computadora y por medio impreso a los colaboradores del área operativa. Los colaboradores recibirán el formato de evaluación clasificado en factores conductuales, según corresponda el puesto que evaluara y el formato de objetivos e indicadores lo recibirán los jefes inmediatos para evaluar a sus colaboradores según corresponda la jerarquía.

Para que el evaluador y el evaluado logren interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado en el periodo de evaluación, se establecen cuatro grados de calificación para los factores establecidos y para el logro de objetivos e indicadores. El evaluador debe ser objetivo al momento de realizar la evaluación. A continuación se presentan los grados de calificación a utilizar:

Evaluación de comportamientos

Grado 1	factor nunca observado en el colaborador
Grado 2	factor escasamente observado en el colaborador
Grado 3	factor algunas veces observado en el colaborador
Grado 4	factor siempre observado en el colaborador

Alcance de objetivos e indicadores

Grado 1	objetivo no fue alcanzado
Grado 2	objetivo fue escasamente alcanzado
Grado 3	objetivo fue medianamente alcanzado
Grado 4	objetivo fue totalmente alcanzado

Para mejor identificación de los grados de calificación estarán representados de forma visual a través de colores identificados de la siguiente manera, grado uno color rojo, grado dos color azul, grado tres color amarillo y grado cuatro color verde. Estos se representaran en color automáticamente al llenar el formulario de manera digital.

Tabla 1
Identificación visual de grados de calificación

Grado	Color
1	Rojo
2	Azul
3	Amarillo
4	Verde

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

El formato de evaluación electrónico únicamente permite ingresar la numeración de uno al cuatro, en las casillas de cada factor, no permitiendo al evaluador ingresar una calificación errónea. El colaborador al momento de finalizar el proceso de evaluación debe guardar el instrumento y enviarla al área de recursos humanos, para que se realice la integración de los resultados. El formato de objetivos e indicadores será realizado únicamente por los jefes inmediatos de los colaboradores.

El instrumento se debe imprimir para el área operativa como se mencionó anteriormente, motivo por el cual no se puede llevar a cabo la identificación visual de los grados de calificación por medio de colores. El área de recursos humanos deberá tabular manualmente las evaluaciones de los formatos llenados a mano, sin embargo los grados de calificación si serán los mismos.

Tercera Etapa

Presentación de resultados

Cuando el proceso de evaluación haya terminado y recursos humanos tenga los resultados de las evaluaciones, se entregaran los mismos al jefe inmediato del colaborador evaluado, junto con el formato de seguimiento de la evaluación, el cual deberá ser utilizado en la entrevista de discusión de resultados.

Es el momento para comentar los resultados de la evaluación y se deben brindar pautas para la mejora del desempeño. Una entrevista de retroalimentación gestionada adecuadamente consolidará las relaciones personales y profesionales entre el jefe y el subordinado, con un impacto directo en la satisfacción y rendimiento del empleado donde conoce lo que la empresa espera de ellos.

El jefe debe tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Preparar la entrevista.
- Saludo cálido que relaje la entrevista.
- Ser cordial.
- Hablar claro.
- Mencionar los objetivos de la entrevista.
- Marcar los aspectos positivos que posea el empleado.
- Indicar los aspectos negativos del empleado.
- Asegurarse de que el empleado entienda la forma en que fue evaluado.
- Dar oportunidad a que el empleado exprese sus sentimientos.
- Presentar las posibilidades de desarrollo personal.
- Concluir la entrevista proponiendo un seguimiento a lo acordado en la misma.

Durante esta reunión se deberán establecer los resultados, las medidas que se tomaran para subir sus calificaciones bajas, el apoyo necesario que se brindará para subir esas calificaciones, si es necesario capacitaciones o entrenamientos y los logros que se esperan en la próxima evaluación.

Es importante determinar que los logros obtenidos en este proceso, se utilizaran y servirán como objetivos para la siguiente evaluación del desempeño. Después de realizar la entrevista esta deberá ser entregada a recursos humanos.

El área de recursos humanos deberá elaborar un informe de los resultados y entregado al gerente general. Es importante en este proceso realizar una capacitación orientada a los jefes sobre el proceso de la entrevista de retroalimentación que dará al colaborador con el objetivo de fortalecer esta etapa, debido a será donde radique el éxito o fracaso en el establecimiento de los compromisos de los colaboradores.

3.5.1 Descriptor de puestos

Dado que la descripción de puestos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, es importante que la empresa distribuidora de medicamentos cuente con los mismos.

Dicha descripción servirán para determinar hasta qué punto el colaborador está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto, por lo que es la base para la realización de la evaluación del desempeño.

Por lo anterior mencionado se le sugiere a la empresa el siguiente descriptor:

Formato No. 1

Descriptor de puestos propuesto

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. ENCABEZADO

Nombre del Puesto:	Jefe de Recursos Humanos		
Departamento:	Área de Recursos Humanos		
Reporta a:	Gerente General		
Subordinados:	Dos (2)		
Fecha de elaboración:	18/11/2015	Fecha de Revisión:	18/05/2016

2. PROPÓSITO

Garantizar capital humano competente para la organización por medio de la implementación de procesos orientados a la gestión del recurso humano.

3. LISTA DE ACTIVIDADES Y PONDERACIÓN

- Definir y realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación.
- Definir y realizar el proceso de aplicación y calificación de pruebas psicométricas.
- Planificar y coordinar programas de capacitación.
- Implementar programas de motivación al personal.
- Realizar las evaluaciones de desempeño del personal.
- Revisión y actualización de Manuales de puestos y responsabilidades
- Aplicar procedimientos administrativos y medidas legales laborales.
- Supervisar la elaboración de la nómina y otros pagos en concepto de salario o prestaciones al personal.
- Controlar la asistencia y puntualidad del personal.
- Extender las constancias o certificaciones que se le soliciten.
- Rendir informes del recurso humano que le soliciten las autoridades superiores.
- Supervisa las actividades de la Unidad de Primeros Auxilios.
- Planificar y realizar las actividades sociales para el personal.
- Supervisar el trabajo de recepción
- Asistir a las reuniones de jefaturas de departamento.
- Supervisar por el cumplimiento de las normas y leyes laborales vigentes.

ESCALA DE FRECUENCIAS

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA POR OMISIÓN	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada 15 días	Considerable	Complejidad moderada

2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

ACTIVIDADES	F	CO	CM	TOTAL
Definir y realizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación.	2	5	5	27
Definir y realizar el proceso de aplicación y calificación de pruebas psicométricas.	2	4	5	22
Planificar y coordinar programas de capacitación.	1	4	5	21
Implementar programas de motivación al personal.	1	3	4	13
Realizar las evaluaciones de desempeño del personal.	1	4	4	17
Revisión y actualización de Manuales de puestos y responsabilidades	1	3	4	13
Aplicar procedimientos administrativos y medidas legales laborales.	2	5	4	22
Supervisar la elaboración de la nómina y otros pagos en concepto de salario o prestaciones al personal.	3	4	4	19
Controlar la asistencia y puntualidad del personal.	5	3	2	11
Extender las constancias o certificaciones que se le soliciten	5	3	2	11
Rendir informes del recurso humano que le soliciten las autoridades superiores.	2	3	4	14
Supervisar las actividades de la Unidad de	3	2	3	9

Primeros Auxilios.				
Planificar y realizar las actividades sociales para el personal.	1	4	3	13
Supervisar el trabajo de recepción	3	2	2	7
Asistir a las reuniones de jefaturas con los demás departamentos	3	3	3	12
Supervisar el cumplimiento de las normas y leyes laborales vigentes.	5	4	3	17

4. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Nivel Estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico • Ejes • Cultura organizacional • Estrategias organizacionales de Recursos Humanos
Tendencias / Prácticas / Enfoques
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias laborales • Procesos de desarrollo • Metas • Competencias • Procesos de Recursos Humanos • Comportamiento organizacional
Mercados / Entornos
<ul style="list-style-type: none"> • Competencias • Indicadores económicos • Mercado laboral • Factores sociales • Políticas

Productos / Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de capacitación • Automatización de procesos de Recursos Humanos • Subcontratación • Escalas Salariales
Personas / Áreas
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional • Instituto Guatemalteco de Seguridad Social • Instituto Recreativo de los Trabajadores • Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
Leyes / Regulaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Código de trabajo • Ley del Impuesto Sobre la Renta • Convenios con la Organización Internacional del Trabajo
Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • N / A

5. HABILIDADES Y DESTREZAS

Tecnología / Software:	Microsoft Office, Internet, Sistemas de nóminas, Reten ISR.
Idioma:	Inglés
Operación de Equipo:	Equipos de Oficina
Operación de Maquinaria:	N / A

6. INDICADORES DE GESTIÓN

NO.	FUNCIÓN	RESULTADOS	KPI	META	CLIENTES
1	Definir y realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la Institución.	Capital humano competente. Retención del personal	Rotación de personal. Tiempo del proceso	No mayor al 4% No más de 20 días	Jefaturas de departamentos.
2	Definir y realizar proceso de aplicación y calificación de pruebas psicométricas.	Capital humano adecuado para cada puesto de trabajo	Evaluaciones pasado el período de prueba	Puntuaciones no menores al 80% de la calificación máxima.	Personal con responsabilidad de supervisión
3	Planificar y coordinar programas de capacitación.	Aumento de la productividad del personal	Tiempo de ejecución de las actividades	Reducción del 20% del tiempo promedio en las tareas	Personal con responsabilidad de supervisión
4	Realizar las evaluaciones de desempeño del personal.	Oportunidades de crecimiento	Calificaciones en evaluaciones	Puntuaciones 90 mayores a los 85 puntos para un ascenso	Todo el personal
5	Aplicar procedimientos administrativos y medidas legales laborales.	Comportamiento adecuado en el trabajo	Problemas en el área de trabajo	Reducción del 85% de los problemas en el trabajo	Jefaturas de departamentos
6	Supervisar la elaboración de la nómina y otros pagos en concepto de salario o prestaciones al personal.	Correcto procedimiento de pago de sueldos y prestaciones	Errores en nómina y en cálculo de prestaciones	Detección de errores en un 98%	Área encargada de nómina.
7	Supervisar el cumplimiento de las normas y leyes laborales vigentes.	Aplicación adecuada de la legislación laboral	Número de citaciones y demandas laborales	Eliminación del 100% de las demandas laborales	Mandos superiores

7. Competencias Genéricas

TIPO	COMPETENCIA	NIVEL	COMPETENCIAS
Competencia Organizacional	<p>CULTURA ORGANIZACIONAL: Son los hábitos, costumbres, reglas y normas que todas las personas de una empresa comparten en el día a día en el trabajo.</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recordar las reglas de conducta en el trabajo ➤ Actuar conforme las normas, reglas, costumbres y hábitos de la empresa. ➤ Recibir indicaciones de nuevos hábitos de conducta dentro del a compañía.
		2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explicar los códigos de conducta. ➤ Revisar que el personal siga las normas y reglas de la empresa en relación a la cultura de la empresa. ➤ Exponer ante los colaboradores las nuevas disposiciones o normas de conducta dentro de la empresa.
		3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Justificar cambios en las normas de conducta en el trabajo. ➤ Resolver dudas de las normas de conducta dentro de la organización ➤ Detallar de una forma clara y concisa cambios en los códigos de conducta o nuevas disposiciones.
		4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar nuevas políticas de comportamiento en la empresa. ➤ Formular manuales específicos de conducta dentro de la organización. ➤ Organizar al personal operativo para que la información sea entregada a los colaboradores para que estén enterados en los cambios en la cultura de la organización.
		5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar los cambios hechos en las políticas de comportamiento. ➤ Idear nuevos procesos para fomentar la cultura de la organización en los colaboradores. ➤ Evaluar los cambios hechos en los manuales de la organización.

<p>Competencia Organizacional</p>	<p>SERVICIO AL CLIENTE: Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes, también se puede decir que es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.</p>	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender con empatía a cada cliente, interno o externo a la organización. ➤ Actuar de forma independiente, todos los clientes son diferentes. ➤ Expresar con un lenguaje acorde con el cliente que se está atendiendo.
		<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejar los inconvenientes de cliente difíciles. ➤ Valorar lo que cada cliente pueda expresar con el fin de mejorar alguna acción o procedimiento. ➤ Construir soluciones con objetividad, emociones y sentimientos bajo control, reconociendo que el cliente siempre tiene la razón.
		<p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar material para calificar el servicio que se está brindando a los clientes. ➤ Mantener línea abierta de comunicación con los clientes ➤ Valorar las sugerencias y aportaciones que los clientes brindan por medio de la evaluación.
		<p>4</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Interactuar con los diferentes niveles para crear un ambiente de trabajo armonioso en el que cada integrante este comprometido a dar lo mejor de sí. ➤ Diseñar estrategias que contribuyan al bienestar de la organización y clientes mediante el servicio al cliente. ➤ Proponer temas de capacitación de servicio al cliente que contribuya al desarrollo y competitividad a la organización y satisfacción de los clientes.
		<p>5</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Solucionar en tiempo prudencial las necesidades que afectan a la organización, internas como también externas. ➤ Diseñar programas de reconocimiento y capacitación para todo el personal a su cargo. ➤ Detectar mediante métodos de evaluación del servicio al cliente,

Competencia Organizacional	<p>COMPROMISO:</p> <p>Estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>	<p>el cumplimiento del grado de satisfacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Enlistar todas y cada uno de las actividades atribuciones asignadas. ➤ Recibir órdenes de superiores y darles cumplimiento. ➤ Actuar con disposición para llevar a cabo los compromisos establecidos con la organización. ➤ Sentir como propios los objetivos de la organización. ➤ Participar en los proyectos de la organización. ➤ Cumplir con las normas y políticas de la organización. ➤ Apoyar decisiones comprometido con el logro de objetivos comunes. ➤ Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de la organización. ➤ Lograr que los valores institucionales se reflejen en su conducta diaria. ➤ Relacionar a los colaboradores con los objetivos de la organización y su filosofía para que se sientan identificados y comprometidos con la organización. ➤ Formular metodologías aplicables para promover el compromiso tanto individual como colectivo de los colaboradores. ➤ Diseñar mecanismos de medición en los cuales se pueda observar y resaltar el compromiso de los colaboradores.
----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	propia.	5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proyectar los resultados que se desean obtener de los empleados a través de su identificación con la organización ➤ Influir en la creación de sentido de pertenencia de los empleados con la organización. ➤ Construir una cultura de compromiso en toda la organización.
<p>Competencia Organizacional</p> <p>TRABAJO EN EQUIPO: Es la participación voluntaria de todos los integrantes que conforman el equipo de trabajo enfocados en una meta en común aportando competencias individuales para brindar un excelente servicio al cliente interno y externo.</p>		1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconocer que a través de los gestos se puede otorgar satisfacción a los clientes. ➤ Actuar de manera consciente al momento de interactuar con los clientes. ➤ Contar con una actitud adecuada en el cumplimiento de sus funciones.
		2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir las funciones que le corresponden para evitar trasladar información incorrecta. ➤ Reaccionar de manera tolerante y controlada ante actitudes negativas. ➤ Manipular herramientas para agilizar las gestiones de los clientes.
		3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valorar las sugerencias y aportaciones de cada integrante del equipo. ➤ Coordinar las acciones de cada integrante del equipo en forma eficiente. ➤ Resolver los conflictos donde sea necesaria su intervención para buscar una solución ganar-ganar.
		4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formular a través de los jefes de área estrategias que incentiven las buenas relaciones interpersonales. ➤ Organizar y establecer las funciones de cada uno de los colaboradores. ➤ Interactuar con los diferentes niveles para que exista empatía y buena comunicación.

		5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detectar las deficiencias en los equipos de trabajo y tomar las acciones necesarias. ➤ Idear nuevos procesos que contribuyan a las mejoras en los equipos de trabajo. ➤ Influir de manera positiva en los mandos medios.
<p>Competencia Organizacional</p> <p>Se da en la interrelación entre los integrantes de un equipo y consiste en saber escuchar y expresar los criterios, opiniones, ideas, conocimientos y apreciaciones de forma con el fin de favorecer y promover la mejora continua.</p>	<p>COMUNICACIÓN:</p>	1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escuchar con atención las indicaciones recibidas. ➤ Expresar opiniones acordes en cada conversación. ➤ Evitar imitar gestos desagradables que se puedan malinterpretar.
		2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aplicar un vocabulario profesional acorde a cada situación. ➤ Interpretar las instrucciones recibidas. ➤ Preguntar antes de actuar en situaciones confusas para evitar malentendidos.
		3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valorar los criterios y opiniones de los demás para la ejecución de las actividades. ➤ Analizar la información recibida de parte de los subordinados para trasladar información oportuna. ➤ Eliminar barreras de comunicación existentes en su área.
		4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar los canales de comunicación de la empresa. ➤ Tomar decisiones basadas en las barreras de comunicación detectadas. ➤ Sistematizar la comunicación formal actualmente establecida.
		5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar los canales de comunicación ➤ Crear un ambiente organizacional que favorezca la comunicación. ➤ Resolver conflictos de comunicación dentro de la organización.

Competencia Genérica se Gestión	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS: Constituye la búsqueda de soluciones a problemas o altercados generados dentro del área de trabajo y que involucren a jefes y subalternos, a través de métodos adecuados que contribuyan a un ambiente laboral agradable.	3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar reglas básicas para la discusión de los conflictos ➤ Investigar los factores que provocan conflictos en el área de trabajo. ➤ Proponer medidas que disminuyan los factores que provocan conflictos.
	4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formular planes de acción para dar seguimiento a un conflicto detectado. ➤ Interactuar con las partes involucradas en el conflicto para solucionarlo. ➤ Dirigir las reuniones de confrontación de las partes involucradas para conocer el conflicto. 	
	5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solucionar de forma imparcial y de forma justa los conflictos en los que no funcionó la mediación. ➤ Detectar a través de la investigación de factores que provocan conflictos las áreas propensas a tener problemas futuros. ➤ Verificar que se cumpla con los planes de seguimiento de conflictos solucionados. 	

<p>Competencia Genérica de Gestión</p>	<p>LIDERAZGO: Es la acción de influir en los demás. También son la actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el que hacer de las personas y los grupos de trabajo. Para lograr los objetivos organizacionales deseados en virtud de su posición en la estructura de poder.</p>	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demostrar sus propios intereses, creencias y opiniones sin perjudicar los deseos, intereses o derechos de los integrantes del equipo de trabajo. ➤ Valorar las opiniones de sus seguidores para luego trasladar información oportuna. ➤ Tener en mente el objetivo o los fines para los cuales está trabajando para balancear y gestionar las actitudes y aptitudes del equipo para alcanzar los fines.
		<p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dirigir el conjunto de acciones planificadas para cada equipo de trabajo para alcanzar los objetivos. ➤ Escuchar e integrar la opinión de los seguidores para luego poder tomar la decisión más conveniente. ➤ Formular nuevas herramientas para recoger todo el conocimiento del equipo para adaptar esas nuevas ideas, evolucionarlas y trabajar con ellas.
		<p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener visión de futuro y así lograr predecir cambios en el ambiente organizacional. ➤ Descubrir nuevos rumbos cuando sea necesario con nuevas ideas, estrategias y alternativas que ayuden a alcanzar la visión organizacional. ➤ Influir en la creación de un ambiente justo que ayude a vivir y a convivir en el seno del equipo.

<p>Competencia Genéricas de Gestión</p>	<p>TOMA DE DECISIONES: Es la capacidad de realizar una elección de las opciones disponibles para resolver problemas actuales o potenciales siguiendo un proceso sistemático y responsa-bilizándose del alcance y consecuencias de la opción tomada.</p>	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar el proceso de toma de decisión de forma lógica y concreta. ➤ Reunir la información necesaria de cada alternativa presentada para solucionar el problema o situación. ➤ Decidir la opción necesaria para resolver los problemas.
	<p>4</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir la prioridad para la solución del problema en términos de impacto y urgencia. ➤ Desarrollar diferentes alternativas de solución del problema, viendo las ventajas y desventajas de utilizar una u otra y emitiendo informes sobre cada alternativa. ➤ Tomar en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo para darle una solución a un problema. 	
	<p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluar la información importante para identificar los aspectos relevantes. ➤ Considerar tanto los elementos objetivos como los subjetivos y utilizar una estructura de pensamiento analítica e intuitiva. ➤ Tomar decisiones estratégicas para alcanzar la visión organizacional. 	

8. RESPONSABILIDADES

- **Económica:** presupuesto del departamento.
- **Supervisión:** supervisar actualización de descriptores, perfiles de cargo y expedientes de personal con la finalidad de cumplir con las normas. Adiestramiento del personal bajo su supervisión.
- **Toma de decisiones:** libertad de toma de decisiones dentro de las políticas de la organización.
- **Relaciones:** con los jefes de los demás departamentos.
- **Información:** manejo de información confidencial.

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

3.5.2 Proceso de sensibilización a los colaboradores

Por medio de la investigación realizada en la empresa distribuidora de medicamentos, se determinó la que no existe un proceso de evaluación del desempeño formal para los trabajadores de la compañía, asimismo los mandos medios en entrevistas realizadas en su gran mayoría no han realizado el proceso y una minoría tiene solo el conocimiento teórico sobre el tema.

Por esta razón es necesario e importante realizar y utilizar herramientas que servirán a la organización para sensibilizar al personal sobre el proceso de evaluación, que permita identificar objetivos y metas reales que se desean alcanzar.

Se busca minimizar los comentarios negativos y el rechazo al proceso de evaluación que los colaboradores puedan transmitir al momento de la realizar la evaluación a través de estas herramientas.

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

Figura No. 12
Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño



FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Este boletín será enviado a todos los colaboradores por medio electrónico, cada boletín será enviado varias veces en diferentes días para que el empleado pueda observarlo. Asimismo se imprimirán cinco afiches con el mismo contenido para colocarlo en áreas operativas y administrativas de la organización.

Esta será una herramienta de interés, la cual permitirá crear dentro de los colaboradores inquietud y un ambiente positivo con respecto a las actividades que se están realizando. También ayudará a asimilar el proceso que se llevara a cabo, donde se espera una actitud positiva y de colaboración por parte de los trabajadores. Este instrumento les permitirá a los jefes inmediatos dar a conocer el proceso a sus empleados.

Figura No. 13

Campaña de sensibilización para iniciar el proceso de evaluación del desempeño



FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Este boletín tiene la finalidad de dar a conocer al colaborador la importancia que tiene su buen desempeño dentro de la organización, con ello se representa que para la empresa es fundamental y necesario medir el rendimiento de sus empleados.

La imagen se muestra a los empleados conformando importantes piezas claves para la organización, donde se fomenta en el empleado una actitud positiva con el proceso de evaluación del desempeño que se está desarrollando dentro de la empresa, mostrando una frase positiva y motivadora que genera expectativa para los colaboradores.

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



FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Este boletín indica que se iniciara muy pronto con un proceso de evaluación, en el cual todos los colaboradores de la empresa participaran en ello. Es importante realizar antes de dar inicio al proceso de evaluación del desempeño y con el objetivo de garantizar el éxito del proceso, se capacitará al jefe del área de recursos humanos respecto a temas de evaluación de desempeño y luego el facilitará la capacitación que será dirigida a los demás jefes de áreas.

Para garantizar la eficaz ejecución del proceso, los jefes inmediatos deben conocer la importancia de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa, el colaborador y para ellos, donde conozcan todo el proceso y las herramientas que se utilizarán para realizar las evaluaciones del rendimiento laboral. Asimismo permitir que los jefes puedan influenciar de manera positiva en los empleados en el proceso de evaluación y generar compromisos reales de mejora.

Es importante capacitar acerca de las técnicas, conceptos básicos de la entrevista de presentación de resultados y retroalimentación a los colaboradores, los jefes de área deben recibir capacitación referente a cómo realizar una adecuada retroalimentación porque de esto depende el éxito del proceso de evaluación del desempeño.

Los cursos serán impartidos por un capacitador interno, siendo el jefe del área de recursos humanos el cual fue capacitado en una consultoría externa, debido a que él será el responsable de todo el proceso de evaluación del desempeño dentro de la empresa distribuidora de medicamentos homeopáticos. Las capacitaciones serán impartidas en la sala de juntas, utilizando equipo de la empresa (proyector, pantalla, sala de juntas, laptop).

Tabla No. 2
Propuesta de plan de capacitación

Tema	Objetivo	Contenido	Proveedor	Costo	Duración	Dirigido a
Evaluación del desempeño	Que el participante adquiera los conocimientos para comprender y aplicar el sistema de evaluación del desempeño como una herramienta para retroalimentar y mejorar el rendimiento laboral.	Conceptos básicos de evaluación; Beneficios de la evaluación; Ciclo de la evaluación; Recomendaciones para el evaluador; Método de escalas graficas; Entrevista de resultados de evaluación; Importancia de la retroalimentación; Como realizar la entrevista de presentación de resultados	Interno	Q 1,000.00	2 días 4 horas al día	Jefes

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

3.5.3 Descripción de los instrumentos de evaluación del desempeño

Se detallan a continuación los instrumentos del sistema de evaluación del desempeño que se utilizarán en la empresa distribuidora de medicamentos:

Descriptor de puestos el cual se detalló anteriormente, formato de valorización de factores, objetivos e indicadores, formato de evaluación, instrumento de integración de resultados, formato de cumplimiento de procesos, formato de presentación de resultados para jefes y formato de compromiso del colaborador.

3.5.2.1 Formato de valorización de los factores, objetivos e indicadores

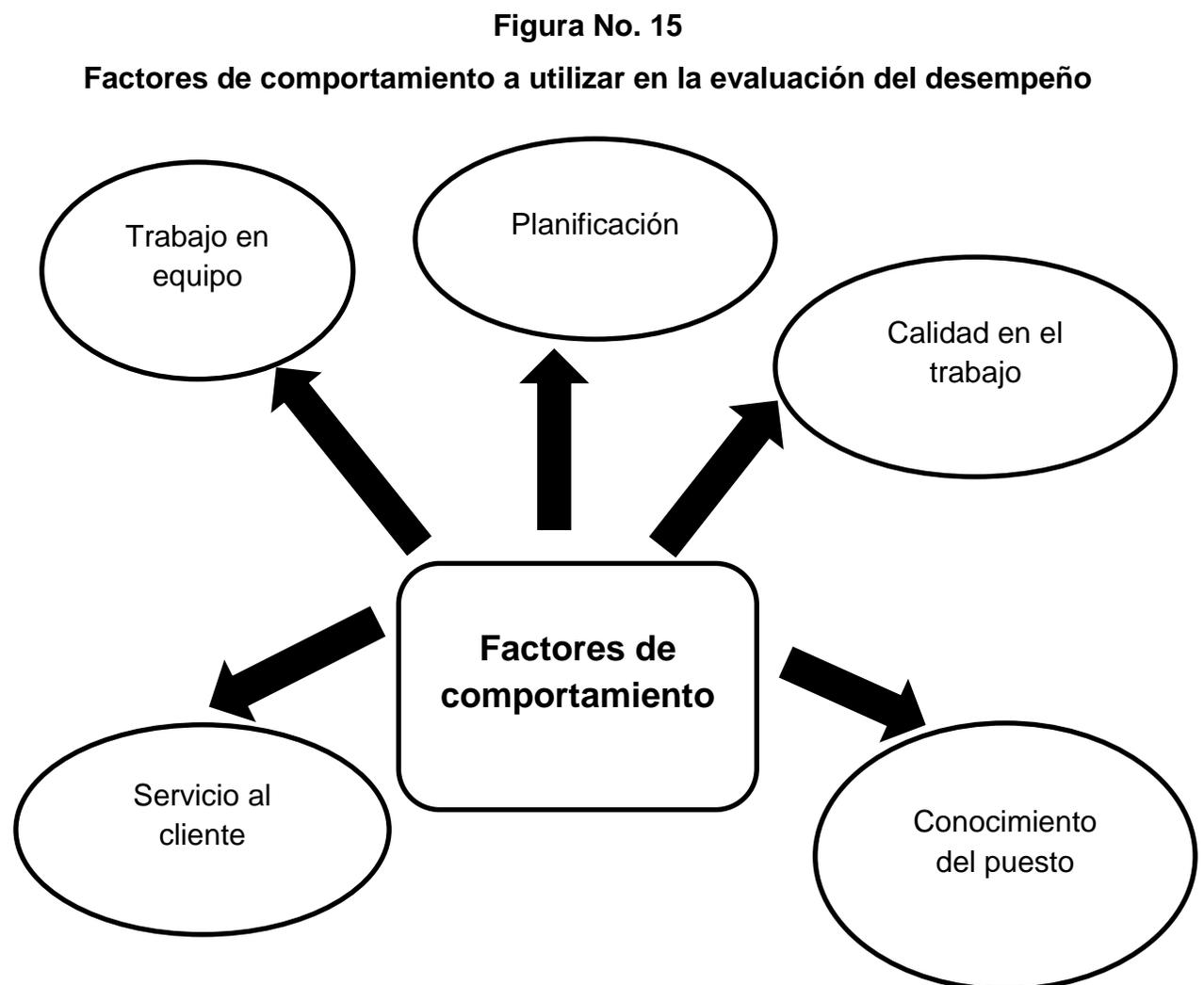
Con la fase de recolección de información se inicia el proceso de evaluación del desempeño. La herramienta a utilizar en esta fase está dividida en dos categorías, siendo la conductual o de comportamientos y logro de objetivos e indicadores.

El formato de valorización de factores se trasladará a los jefes de cada área, para le otorguen una calificación o punteo a cada factor según la posición o puesto al cual se va a evaluar. La calificación que se conceda a cada factor debe ser en porcentaje e ingresarse en la pestaña de factores de comportamiento, el total de los punteos asignados a cada factor ingresado en porcentaje debe dar un total 100%.

La herramienta está compuesta en la parte superior por la información general donde están los datos del puesto que realizara la evaluación y la posición o puesto del evaluado. En este formato no se realizara la evaluación al colaborador

en sí, su función es determinar el valor de cada factor para realizar posteriormente la evaluación del desempeño.

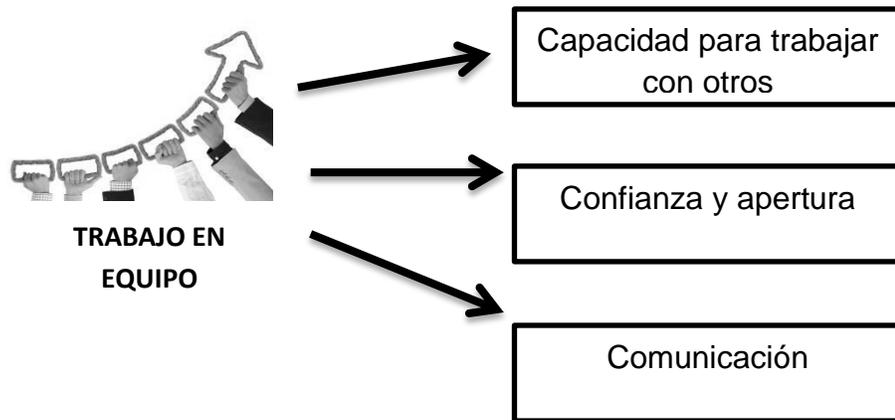
Se muestran a continuación los factores valorados por comportamientos, que se encuentran conformados de la siguiente manera:



FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Figura No. 16

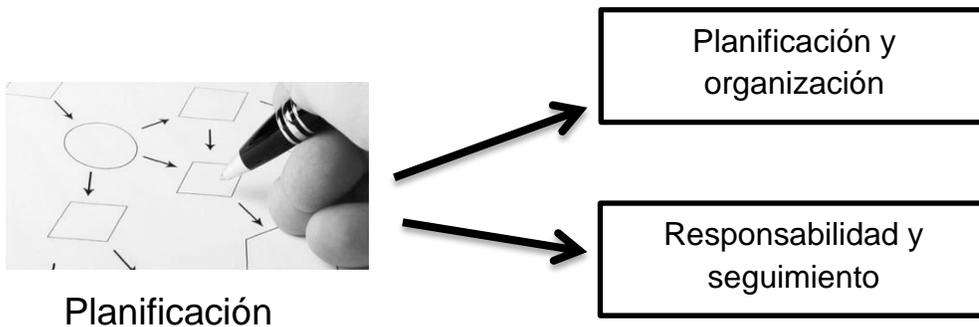
Factor de comportamiento de trabajo en equipo a utilizar en la evaluación del desempeño



FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Figura No. 17

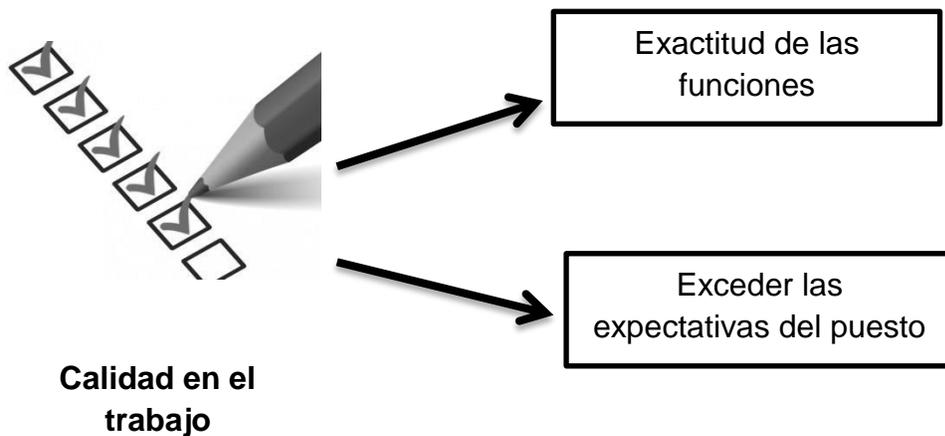
Factor de comportamiento de planificación a utilizar en la evaluación del desempeño



FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Figura No. 18

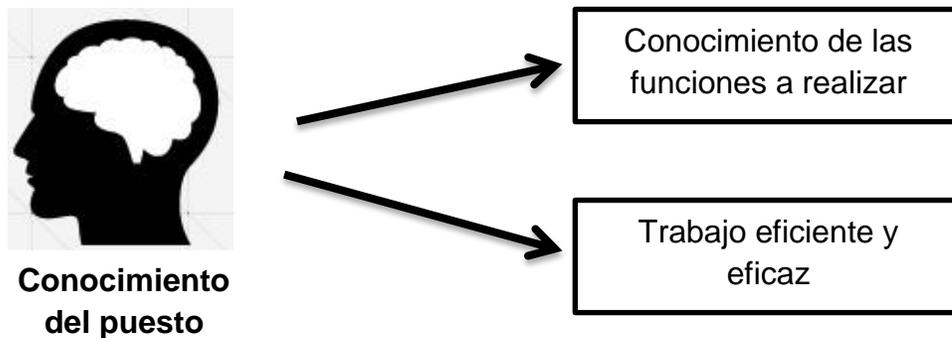
Factor de comportamiento de calidad en el trabajo a utilizar en la evaluación del desempeño



FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

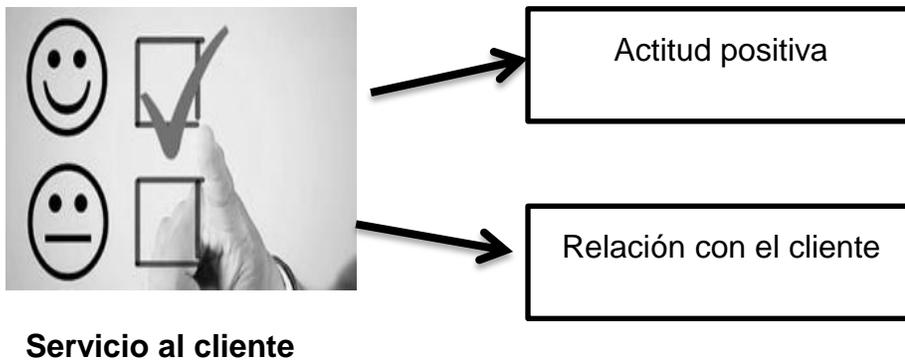
Figura No. 19

Factor de comportamiento de conocimiento del puesto a utilizar en la evaluación del desempeño



FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Figura No. 20
Factor de comportamiento de servicio al cliente a utilizar en la evaluación del desempeño



FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

El jefe de cada área al colocar los puntajes en porcentajes de los componentes, observara que en el instrumento de valoración de factores, se totalizara cada factor y al finalizar deberá dar la suma de 100%.

Se muestra a continuación la herramienta de valorización de comportamientos que se utilizara para evaluar a cada puesto en la empresa distribidora de medicamentos:

Formato No. 2
Valoración de factores nivel mandos medios

Fecha:	Evaluación Del Desempeño		
01/07/2016	Nivel Mandos Medios 		
Evaluador		Evaluado	
Puesto:	Asistente técnico	Puesto:	Jefe de área técnica
Área:	Técnica	Área:	Técnica
			(1)
FACTORES DE VALORACIÓN DE COMPORTAMIENTO			%
Trabajo en equipo			30
Capacidad para trabajar con otros	Capacidad para trabajar en armonía, logrando un ambiente laboral sano con su equipo de trabajo y con otras áreas de la empresa		10
Confianza y apertura	Facilitar que todo fluya de forma especial entre los miembros del equipo y que permita que las relaciones de unos con los otros se desarrollen libremente		10
Comunicación	Propicia una comunicación abierta y honesta con los miembros de su equipo		10
Planificación			25
Planificación y organización	Planifica y organiza las actividades del área, dando a conocer con claridad las actividades a los colaboradores		15
Responsabilidad y seguimiento	Delega responsabilidad en tareas y otorga apoyo en aquellas que causan dificultad al colaborador		10
Calidad en el trabajo			10
Exactitud de las	Dominio y eficiencia al realizar las tareas		5

funciones	asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado	
Exceder las expectativas del puesto	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo	5
Conocimiento del puesto		15
Conocimiento de las funciones a realizar	Conocimiento claro, actualizado y exacto que debe poseer para ejercer su trabajo	10
Trabajo eficiente y eficaz	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el área	5
Servicio al cliente		20
Actitud positiva	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	10
Relación con el cliente	Brinda el servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial	10
SUMA		100

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Este proceso deberá realizarse en todos los niveles siendo los jefes los que valoran al nivel operativo, el gerente general valora a los jefes. Se debe llevar el siguiente orden para valorizar los factores de comportamiento: las jefaturas o mandos medios valoran al área operativa, el gerente general le otorga valor a los factores de mandos medios las cuales son jefaturas en las dos evaluaciones, es decir la realizada por medio del Gerente al jefe y la del colaborador del área al jefe. Para el nivel de jefatura y gerencial los factores específicos cambian como se puede observar en las siguientes imágenes:

Formato No. 3
Valoración de factores nivel gerencial

Fecha:	Evaluación Del Desempeño		
01/07/2016	Nivel Gerencial		
Evaluador		Evaluado	
Puesto:	Gerente General	Puesto:	Jefe de recursos humanos
Área:	Gerencia	Área:	Recursos humanos
			(1)
FACTORES DE VALORACIÓN DE COMPORTAMIENTO			%
Trabajo en equipo			40
Capacidad para trabajar con otros	Grado de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno apropiado que genere armonía y una buena convivencia entre los colaboradores	20	
Confianza y apertura	Manifiesta armonía, eficiencia y fomenta la integración del equipo de trabajo mediante actividades de departamento, asimismo promueve la participación y compromiso en equipo	10	
Comunicación	Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados. Escucha cuidadosamente sin interrumpir, creando un clima favorable	10	
Planificación			20
Planificación y organización	Planifica y organiza las actividades del área, dando a conocer con claridad las actividades a los colaboradores	10	
Responsabilidad y seguimiento	Delega responsabilidad en tareas y otorga apoyo en aquellas que causan dificultad al	10	

	colaborador	
Calidad en el trabajo		15
Exactitud de las funciones	Dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado	10
Exceder las expectativas del puesto	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo	5
Conocimiento del puesto		10
Conocimiento de las funciones a realizar	Conocimiento claro, actualizado y exacto que debe poseer para ejercer su trabajo	5
Trabajo eficiente y eficaz	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el área	5
Servicio al cliente		15
Actitud positiva	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	5
Relación con el cliente	Brinda el servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial	10
	SUMA	100

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Formato No. 4
Valoración de factores nivel operativo

Fecha:	Evaluación Del Desempeño		
01/07/2016	Nivel Operativo 		
Evaluador		Evaluado	
Puesto:	Jefe de recursos humanos	Puesto:	Auxiliar de recursos humanos
Área:	Recursos humanos	Área:	Recursos humanos
			(1)
FACTORES DE VALORACIÓN DE COMPORTAMIENTO			%
Trabajo en equipo			20
Capacidad para trabajar con otros	Capacidad para trabajar en armonía, logrando un ambiente de trabajo sano con sus compañeros de equipo y con otros departamentos	10	
Confianza y apertura	Manifiesta armonía, eficiencia y fomenta la integración del equipo de trabajo	5	
Comunicación	Expresa con claridad sus ideas de manera verbal, cuando es necesario, utilizando palabras de fácil entendimiento para comunicarse con sus compañeros de trabajo y su jefe inmediato.	5	
Planificación			10
Planificación y organización	Planifica y organiza las actividades de su cargo	5	
Responsabilidad y seguimiento	Realiza seguimiento a las tareas asignadas asimismo demuestra responsabilidad cuando ejecuta sus funciones y tareas establecidas por el puesto	5	
Calidad en el trabajo			25

Exactitud de las funciones	Dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado	10
Exceder las expectativas del puesto	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo	15
Conocimiento del puesto		20
Conocimiento de las funciones a realizar	Conocimiento claro, actualizado y exacto que debe poseer para ejercer su trabajo	10
Trabajo eficiente y eficaz	Domina los fundamentos del trabajo y los aplica de manera rápida y competente, asimismo tiene habilidad para aprender y aplicar información y procedimientos nuevos	10
Servicio al cliente		25
Actitud positiva	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	15
Relación con el cliente	Brinda el servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial	10
SUMA		100

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

En la segunda fase serán colocados los objetivos e indicadores a evaluar, los indicadores serán detallados por el área de recursos humanos, los que han sido definidos en el descriptor de puesto de cada posición. El jefe de cada área será el encargado de colocar los objetivos que espera que el colaborador que ocupa el puesto deba lograr en el periodo de evaluación.

La segunda parte de la herramienta de valoración del puesto está clasificada en cuatro secciones, siendo la primera el encabezado del instrumento, esta

información no es necesario completarla debido a que automáticamente se incluye del instrumento de factores de comportamiento anterior descrito. La siguiente es la identificación de los objetivos e indicadores a medir, la tercera sección tiene como objetivo la priorización de los objetivos e indicadores clasificándolos de mayor a menor prioridad.

En la tercera sección el jefe de área deberá colocar los soportes de la evaluación, es decir todo aquello que sirva de sustento de la evaluación los cuales permitirán validar que las calificaciones posteriores sean colocadas en forma justa y correcta.

A continuación se observa el formato de valoración de objetivos e indicadores:

Formato No. 5
Valoración de objetivos e indicadores

Fecha:		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
01/07/2016		HOJA DE OBJETIVOS E INDICADORES			
Evaluador		Evaluado			
Puesto:	Gerente General	Puesto:	Jefe de recursos humanos		
Área:	Gerencia	Área:	Recursos humanos		
		(1)			(2)
Objetivos e indicadores a medir		P	Soporte de la evaluación		%
Rotación de personal que no sea más del 4%		4	Porcentajes mensuales de rotación de personal		40.0
Reducción del 85% de los problemas en el trabajo con respecto a procedimientos administrativos		1	Personal con comportamiento adecuado, disminución de los problemas		10.0
Planificar y coordinar programas de capacitación		2	Verificación de realización e impacto de programas de capacitación		20.0
No más de 20 días para realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa		3	Contar con capital humano competente		30.0
Total prioridad		10	Suma		100.0
			Puntaje promedio		

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Para guiar el proceso de evaluación del desempeño los instrumentos utilizados en las distintas fases llevan consigo instrucciones para llevar a cabo el mismo, a continuación se describen las indicaciones:

Formato No. 6

Instrucciones para valorización de los factores, objetivos e indicadores

INSTRUCCIONES:

Se presenta a continuación el formato de valorización de factores de comportamiento, objetivos e indicadores a utilizar en la próxima evaluación del desempeño. Los formatos se deben llenar de la siguiente manera:

Hoja de factores de comportamiento

- ❖ Encontrará una hoja identificada como factores de comportamiento en la primera pestaña, donde se encuentran los factores que debe ponderar de acuerdo al puesto a evaluar el desempeño.
- ❖ En la primera fila después del encabezado debe ingresar los valores para los factores de comportamiento donde al final deberán sumar 100%, los cuales deben de ingresarse de acuerdo a la necesidad, importancia y priorización del puesto.
- ❖ Las columnas totalizaran el valor ingresado de cada factor de comportamiento, que servirá para observar el valor total de cada factor y asegurar que sume 100%.

Hoja de objetivos e indicadores

- ❖ En la segunda pestaña se encuentra identificada la hoja de objetivos e indicadores del puesto a evaluar.
- ❖ En esta sección deberá describir los objetivos que espera que el colaborador logre en el periodo de evaluación, los indicadores estarán puestos de acuerdo al descriptor de puestos.
- ❖ Hallará una casilla identificada con una **(P)** esta letra indica el nivel de prioridad de los objetivos e indicadores del puesto, donde colocará de mayor a menor la importancia del objetivo o indicador que considere, identificándolo con números.
- ❖ En la tercer sección se encuentran los soportes de le evaluación, en donde se deben escribir aquellos reportes, indicadores, parámetros, etc., que permitan validar el alcance de los objetivos descritos.

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

3.5.3.2 Formato para la realización de la evaluación del desempeño

El procedimiento de evaluación está a cargo del área de recursos humanos, es el responsable de enviar por medio electrónico el formato para la realización de la evaluación del puesto que corresponde al colaborador, también imprimir las evaluaciones para el área operativa y verificar que las evaluaciones sean llenadas de manera correcta.

En esta fase se utilizará el formato presentado anteriormente donde fueron colocados los valores de cada factor agregando ahora la determinación de grado para cada uno de los ellos, los cuales deberá ingresar el evaluador, dentro de los distintos factores entre ellos uno, dos, tres y cuatro como fueron explicados con antelación.

Al momento en que el evaluador ingrese el grado o calificación de cada factor, automáticamente se colocara el valor de cada uno de ellos como resultado en la última columna que indica el total, de igual forma en la fila superior de cada factor principal de color celeste, aparecerá el porcentaje total obtenido de dicho factor, basado en la calificación o el grado que se le dio a ese factor. Cada uno de los grados será identificado con un color diferente dependiendo el valor que el evaluado establezca.

Se ha establecido 50 puntos como nota perfecta para el formato de factores de comportamiento, siendo el valor total de calificación de comportamientos, basado en esa nota se debe determinar necesidades de capacitación o bien si el rendimiento del colaborador es bajo y detectar las áreas en las que se debe retroalimentar al colaborador.

En la parte final de la hoja de evaluación se totalizara sobre 50 puntos, colocándose automáticamente el valor en la casilla que se indica cómo punteo promedio, la suma y el total.

En la segunda fase de evaluación serán calificados los objetivos e indicadores definidos anteriormente a través de los descriptores de puesto y los jefes inmediatos.

En la cual deberán ser colocados los grados según el alcance de los objetivos e indicadores esto al ser ingresados emitirán un valor total el cual será el punteo de cada uno de ellos acorde a las prioridades establecidas en el formato. El formato de evaluación de objetivos e indicadores será calificado únicamente por los jefes inmediatos, es decir de gerente general a jefes y de jefes a personal operativo, ya que únicamente el jefe inmediato puede determinar el alcance o no de los mismos.

En la parte inferior de la evaluación este será totalizado, el que tendrá un valor total de 50 puntos los cuales al ser sumados al formato de comportamientos generará el punteo total de cien puntos como calificación perfecta.

A continuación se pueden observar dichos formatos de evaluación uno vacío y un ejemplo llenado:

Formato No. 7
Formato de evaluación del desempeño

Fecha:	Evaluación Del Desempeño				
	Nivel Gerencial				
Evaluador			Evaluado		
Nombre:		Nombre:			
Puesto:		Puesto:			
Área:		Área:			
			(1)	(2)	(3)
FACTORES DE VALORACIÓN DE COMPORTAMIENTO			%	Grado	Total
Trabajo en equipo			40		
Capacidad para trabajar con otros	Grado de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno apropiado que genere armonía y una buena convivencia entre los colaboradores				
Confianza y apertura	Manifiesta armonía, eficiencia y fomenta la integración del equipo de trabajo mediante actividades de departamento, asimismo promueve la participación y compromiso en equipo				
Comunicación	Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados. Escucha cuidadosamente sin interrumpir, creando un clima favorable				
Planificación			20		
Planificación y organización	Planifica y organiza las actividades del área, dando a conocer con claridad las actividades a los colaboradores				
Responsabilidad y seguimiento	Delega responsabilidad en tareas y otorga apoyo en aquellas que causan dificultad al colaborador				
Calidad en el trabajo			15		
Exactitud de las funciones	Dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado				
Exceder las	Excede los esperado para el desarrollo de sus				

expectativas del puesto	funciones, es dinámico, proactivo y participativo			
Conocimiento del puesto		10		
Conocimiento de las funciones a realizar	Conocimiento claro, actualizado y exacto que debe poseer para ejercer su trabajo			
Trabajo eficiente y eficaz	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el área			
Servicio al cliente		15		
Actitud positiva	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo			
Relación con el cliente	Brinda el servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial			
SUMA:		100		
TOTAL:		Suma (3)/4=		
FACTORES:		PUNTEO PROMEDIO	0.5	

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Formato No. 8
Formato de evaluación del desempeño

Fecha:	Evaluación Del Desempeño			
01/07/2016	Nivel Gerencial			
Evaluador		Evaluado		
Nombre:	Carlos Herrera	Nombre:	Vilma Calderón	
Puesto:	Gerente General	Puesto:	Jefe de recursos humanos	
Área:	Gerencia	Área:	Recursos humanos	
		(1)	(2)	(3)
FACTORES DE VALORACIÓN DE COMPORTAMIENTO		%	Grado	Total
Trabajo en equipo		40	3.33	83.25%
Capacidad para trabajar con otros	Grado de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno apropiado que genere armonía y una buena convivencia entre los colaboradores	20	4	80
Confianza y apertura	Manifiesta armonía, eficiencia y fomenta la integración del equipo de trabajo mediante actividades de departamento, asimismo promueve la participación y compromiso en equipo	10	3	30
Comunicación	Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados. Escucha cuidadosamente sin interrumpir, creando un clima favorable	10	3	30
Planificación		20	3.5	87.5%
Planificación y organización	Planifica y organiza las actividades del área, dando a conocer con claridad las actividades a los colaboradores	10	4	40
Responsabilidad y seguimiento	Delega responsabilidad en tareas y otorga apoyo en aquellas que causan dificultad al colaborador	10	3	30
Calidad en el trabajo		15	3	75%
Exactitud de las funciones	Dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado	10	3	30

Exceder las expectativas del puesto	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo	5	3	30
Conocimiento del puesto		10	2.5	62.5%
Conocimiento de las funciones a realizar	Conocimiento claro, actualizado y exacto que debe poseer para ejercer su trabajo	5	2	10
Trabajo eficiente y eficaz	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el área	5	3	15
Servicio al cliente		15	3	75%
Actitud positiva	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo	5	3	15
Relación con el cliente	Brinda el servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial	10	3	30
SUMA:		100		340
TOTAL:		Suma (3)/4=		85
FACTORES:	42.5	PUNTEO PROMEDIO		0.5
				42.5

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Formato No. 9

Formato de valorización de objetivos e indicadores

Fecha:		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
		HOJA DE OBJETIVOS E INDICADORES			
Evaluador		Evaluado			
Nombre:		Nombre:			
Puesto:		Puesto:			
Área:		Área:			
	(1)		(2)	(3)	(4)
Objetivos e indicadores a medir	P	Soporte de la evaluación	%	Grado	Total
Rotación de personal que no sea más del 4%	4	Porcentajes mensuales de rotación de personal	40.0		
Reducción del 85% de los problemas en el trabajo con respecto a procedimientos administrativos	1	Personal con comportamiento adecuado, disminución de los problemas	10.0		
Planificar y coordinar programas de capacitación	2	Verificación de realización e impacto de programas de capacitación	20.0		
No más de 20 días para realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa	3	Contar con capital humano competente	30.0		
Total prioridad		10	Suma	100.0	
Observaciones: _____ _____		Total	Suma		
			(4)/4		
		Puntaje promedio	0.5		
_____ FIRMA EVALUADOR		_____ FIRMA EVALUADO			

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Formato No. 10

Formato de valorización de objetivos e indicadores

Fecha:	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
01/07/2016	HOJA DE OBJETIVOS E INDICADORES				
Evaluador			Evaluado		
Nombre:	Carlos Herrera	Nombre:	Vilma Calderón		
Puesto:	Gerente General	Puesto:	Jefe de recursos humanos		
Área:	Gerencia	Área:	Recursos humanos		
	(1)		(2)	(3)	(4)
Objetivos e indicadores a medir	P	Soporte de la evaluación	%	Grado	Total
Rotación de personal que no sea más del 4%	4	Porcentajes mensuales de rotación de personal	40.0	2	80.0
Reducción del 85% de los problemas en el trabajo con respecto a procedimientos administrativos	1	Personal con comportamiento adecuado, disminución de los problemas	10.0	3	30.0
Planificar y coordinar programas de capacitación	2	Verificación de realización e impacto de programas de capacitación	20.0	4	80.0
No más de 20 días para realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa	3	Contar con capital humano competente	30.0	3	90.0
Total prioridad		10	Suma	100.0	280
Observaciones: _____ _____		Total	Suma (4)/4		70
		Puntaje promedio	0.5		35
_____ FIRMA EVALUADOR		_____ FIRMA EVALUADO			

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

3.5.3.3 Integración de los resultados de la evaluación

Finalizado el proceso de evaluación el área de recursos humanos debe presentar los resultados de la evaluación de cada uno de los trabajadores a los jefes inmediatos o bien al gerente general según el puesto evaluado. Se empleará la herramienta de integración de resultados para consolidar las calificaciones obtenidas por los colaboradores, únicamente esta integración se realizará de subalternos a jefe. Ya que es la única vía en la cual podrá realizarse la evaluación de varias personas a un solo colaborador.

El área de recursos humanos recibirá por medio electrónico todos los resultados de las evaluaciones realizadas por los colaboradores, mismas que serán ingresadas en el instrumento de integración, para obtener resultados generales de cada colaborador del nivel de mando medio y gerencial.

El encabezado del instrumento indicará que personas evaluaron al colaborador, asimismo se le establecerá a cada evaluador con un código para identificarlo en la tabla de integración de resultados. A continuación se muestra el instrumento de integración de resultados:

Formato No. 11

Formato de integración de resultados

Fecha:	Evaluación Del Desempeño				
	Nivel Mandos Medios				
Evaluado					
Nombre:	Vilma Calderón	Nombre del jefe: Carlos Herrera			
Puesto:	Jefe de Recursos Humanos	Puesto: Gerente General			
Área:	Recursos Humanos				
		(1)	Resultado de los colaboradores Grado (2)	(3)	
FACTORES DE VALORACIÓN DE COMPORTAMIENTO		%	Colaborador	Colaborador	Total
			1	2	
Trabajo en equipo		40	3	3	75%
Capacidad para trabajar con otros	Grado de participación e integración que ha demostrado para generar un clima interno apropiado que genere armonía y una buena convivencia entre los colaboradores	20	3	3	60
Confianza y apertura	Manifiesta armonía, eficiencia y fomenta la integración del equipo de trabajo mediante actividades de departamento, asimismo promueve la participación y compromiso en equipo	10	2	3	25
Comunicación	Se comunica de manera directa, inclusive cuando trata asuntos delicados. Escucha cuidadosamente sin interrumpir, creando un clima favorable	10	4	3	35
Planificación		20	3	3.5	81%
Planificación y organización	Planifica y organiza las actividades del área, dando a conocer con claridad las actividades a los colaboradores	10	3	4	35
Responsabilidad y seguimiento	Delega responsabilidad en tareas y otorga apoyo en aquellas que causan	10	3	3	30

	dificultad al colaborador						
Calidad en el trabajo				15	3.5	3	83%
Exactitud de las funciones	Dominio y eficiencia al realizar las tareas asignadas al puesto y el grado de capacidad para realizarlas, produciendo un trabajo altamente calificado			10	4	3	35
Exceder las expectativas del puesto	Excede lo esperado para el desarrollo de sus funciones, es dinámico, proactivo y participativo			5	3	3	15
Conocimiento del puesto				10	3	3	75%
Conocimiento de las funciones a realizar	Conocimiento claro, actualizado y exacto que debe poseer para ejercer su trabajo			5	3	3	15
Trabajo eficiente y eficaz	Domina los fundamentos del trabajo y asimismo los aplica de manera rápida y competente, utiliza nuevos métodos y nueva información para realizar las actividades en el área			5	3	3	15
Servicio al cliente				15	4	4	100%
Actitud positiva	Grado de cortesía y amabilidad con la que realiza sus funciones con cliente interno y externo			5	4	4	20
Relación con el cliente	Brinda el servicio en forma profesional, manteniendo una relación cordial			10	4	4	40
SUMA:				100			325
TOTAL:				Suma (3)/4=			81.25
FACTORES:	40.63	Objetivos e indicadores	35	PUNTEO PROMEDIO	0.5		40.63
TOTAL				75.63			

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

3.5.4 Entrevista de presentación de resultados y retroalimentación a los colaboradores

Al finalizar con la integración de los resultados, el área de recursos humanos le trasladara al jefe inmediato de cada colaborador evaluado los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, para que realice una entrevista individual con los colaboradores a su cargo.

Esta entrevista se considera sea realizada utilizando el método de recopilación de información a través de decir y escuchar y el tipo de solución a problemas en el cual conjuntamente jefe y subalterno diseñaran las soluciones a la problemática identificada.

Esta entrevista deberá realizarse en forma oportuna, debe ser en forma programada con el colaborador y nunca realizarse durante un periodo en el cual al colaborador se le haya llamado la atención o felicitado por alguna actividad, debido a que esto podría desviar los resultados a exaltar los positivos o negativos según el caso y magnificar las causas y resultados del proceso.

Durante esta entrevista de retroalimentación deben abordarse cada uno de los factores de evaluación elegidos e indicarle al colaborador la razón de los resultados en cada factor. La entrevista en la que se retroalimenta al colaborador tiene como objetivo mostrar las fortalezas y asimismo los puntos a mejorar en relación al rol que representan en el puesto de trabajo, estimular la autoevaluación sobre el desempeño del colaborador, reconocer y apreciar los aportes individuales que contribuyen al desarrollo personal y profesional e identificar debilidades para diseñar la mejor solución conjuntamente con el jefe inmediato y el colaborador en busca de la mejora continua. Tiene el fin de establecer una buena comunicación entre el jefe inmediato y el colaborador, con la finalidad de discutir los resultados y establecer compromisos.

Formato No. 12
Entrevista de presentación de resultados

Fecha	Evaluación del desempeño		
	Entrevista de presentación de resultados		
Entrevistador		Evaluado	
Nombre:		Nombre:	
Puesto:		Puesto:	
Área:		Área:	
<p>El llenado de este formulario es parte fundamental para el registro de la entrevista de presentación de resultados del colaborador, debe ser llenado por el jefe inmediato.</p>			
<p>1. ¿Qué factores limitan a mi colaborador para alcanzar mejores resultados?</p>			
<p>2. ¿Con que acciones puedo apoyar al colaborador para obtener compromiso y mejores resultados?</p>			
<p>3. ¿De qué manera puedo brindar apoyo al colaborador para mejorar sus rendimiento bajo?</p>			
<p>4. ¿En qué factores de la evaluación el colaborador tuvo un buen desempeño?</p>			
<p>5. ¿En qué factores de la evaluación el colaborador tuvo un deficiente desempeño?</p>			
<p>_____</p> <p>FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADO</p>		<p>_____</p> <p>FIRMA DEL EVALUADO</p>	

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Formato No. 13
Formulario de compromisos del colaborador

Fecha	Evaluación del desempeño		
	Compromisos		
Entrevistador		Evaluado	
Nombre:		Nombre:	
Puesto:		Puesto:	
Área:		Área:	
<p>Este formulario es fundamental porque es donde se establecen acuerdos y compromisos para la mejora del rendimiento del colaborador, debe ser completada por el colaborador evaluado con apoyo del jefe inmediato.</p> <p>1. ¿Qué acciones concretas debo realizar para subir mi desempeño en los factores en los que se demostró debilidad?</p> <p>2. ¿Qué elementos de apoyo necesito de mi jefe inmediato para mejorar mi desempeño?</p> <p>3. ¿Qué elementos de apoyo necesito de otras áreas para mejorar mi desempeño?</p> <p>4. ¿Qué entrenamiento o capacitación ayudarían a mi crecimiento profesional y a mejorar mi rendimiento en la siguiente evaluación?</p> <p>5. ¿De qué manera me comprometo a disminuir mis debilidades y a alcanzar mis metas establecidas para este cuatrimestre?</p>			
_____		_____	
FIRMA DEL JEFE DEL EVALUADO		FIRMA DEL EVALUADO	

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

3.5.5 Resultados de la evaluación

Posterior a conocer los resultados obtenidos a través del sistema de evaluación del desempeño laboral se procederá a tomar medidas conforme a los mismos, para tal efecto se clasificarán los resultados en satisfactorios e insatisfactorios, donde se considera satisfactorio un porcentaje general de evaluación superior o igual al sesenta y cinco por ciento e insatisfactorio el resultado menor al mencionado.

3.5.5.1 Resultados satisfactorios

Al identificar a los colaboradores que hayan obtenido resultados satisfactorios en sus evaluaciones estos serán reconocidos a través de un diploma mencionando su grado de eficiencia el cual será firmado por la gerencia general de la empresa. Al acumular un mismo colaborador un resultado satisfactorio en dos periodos de evaluación del desempeño el trabajador recibirá el diploma antes mencionado y adicionalmente un pin que lo identifique como colaborador distinguido en la compañía.

A los colaboradores que continúen obteniendo resultados satisfactorios en periodos consecutivos recibirán un diploma como el antes mencionado y en cada periodo se otorgaran recompensas con artículos propios de la empresa que permitirán incrementar la motivación del personal y percibir el proceso de evaluación como algo positivo.

3.5.5.2 Resultados insatisfactorios

Al culminar el proceso de evaluación del desempeño laboral entre el personal administrativo y se obtengan resultados no aceptables o insatisfactorios para la organización considerados estos por debajo de sesenta y cinco por ciento en los

resultados finales. Se procederá a realizar una carta de llamada de atención, indicando el bajo nivel de rendimiento laboral del colaborador la cual deberá ser firmada por el colaborador, jefe inmediato y gerente de área. Si durante el siguiente periodo un colaborador obtiene resultados insatisfactorios y se ha realizado un plan de acción para mejorar resultados pero esto no son satisfactorios se procederá a realizar una suspensión de sus labores la cual podrá ser de tres a cinco días laborales y se realizará la segunda carta con la cual se procederá con el mismo procedimiento mencionado anteriormente. Al obtener nuevamente resultados insatisfactorios en el proceso de evaluación del desempeño se procederá a cancelar el contrato de trabajo del colaborador.

3.5.6 Informe de presentación de resultados

El informe de presentación de resultados generales de la evaluación del desempeño será entregado a la jefatura de recursos humanos y esta a su vez a la gerencia general de la empresa. Este informe contendrá la siguiente información:

- Carátula de presentación con identificación de la empresa, del proceso, área a la que pertenece y fecha de realización.
- Hoja de resultados de comportamientos con un análisis de las calificaciones obtenidas en cada factor.
- Hoja de resultados de objetivos e indicadores, con un resumen de los alcances.
- Hoja de integración de resultados con el objetivo de conocer las calificaciones que los subalternos le han asignado a los jefes de área.
- Resumen de entrevista de presentación de resultados en donde han quedado plasmados los compromisos adquiridos por el jefe inmediato así como por el colaborador evaluado.

- Por último las recomendaciones realizadas por el área de recursos humanos.

3.5.7 Auditoría de resultados

Al finalizar el proceso de evaluación del desempeño y obtener los resultados de todos los colaboradores evaluados, siendo estos satisfactorios e insatisfactorios, al realizar la entrevista de presentación de resultados y la retroalimentación a los colaboradores para reforzar los puntos débiles e indicarle a cada uno su desempeño en cada periodo, luego de llenar los colaboradores con el apoyo del jefe inmediato el formato de compromiso, donde se obtendrá información importante para los planes de acción y la capacitación que necesite cada colaborador.

Es importante contar con un proceso de auditoría del proceso de los resultados obtenidos y el cumplimiento de los compromisos que los colaboradores adquirieron, para esto se realizaran las siguientes acciones:

3.5.7.1 Planes de mejora

Con los resultados obtenidos se deben establecer planes orientados al cierre de brechas entre los resultados esperados y el desempeño alcanzado, en otras palabras se deberá describir las actividades necesarias para alcanzar los resultados, a través del fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

Para ello se debe considerar capacitaciones, entrenamientos, participación en proyectos, asignándole tareas especiales, entre otras. Un factor importante a

considerar es el plazo de cumplimiento de los planes para su utilización inmediata.

Formato 14
Formulario de plan de mejora

Fecha	Evaluación del desempeño							
	Plan de mejora							
Nombre:								
Puesto:								
Área:								
Factor a mejorar	Acciones propuestas	Meta	Actividades	Responsable				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">F. _____</td> <td style="width: 50%; border: none;">F. _____</td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">Jefe de área</td> <td style="border: none; text-align: center;">Colaborador</td> </tr> </table>					F. _____	F. _____	Jefe de área	Colaborador
F. _____	F. _____							
Jefe de área	Colaborador							

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

3.5.7.2 Seguimiento de planes de mejora

Después de haber evaluado a los colaboradores se realizó un plan de mejora en conjunto, sin embargo, es necesario verificar que la persona este comprometida en alcanzar las acciones propuestas, esto permite identificar cual es el avance del mismo. Será el área de recursos humanos quien lleve un control de cada

colaborador a efecto de informar y retroalimentar, tanto al jefe como al colaborador, del avance.

Formato No. 15
Seguimiento de planes de mejora

Fecha	Evaluación del desempeño			
	Seguimiento de plan de mejora			
Nombre:				
Puesto:				
Área:				
Acciones propuestas	Fechas		Estatus	Comentario
	A cumplir	Seguimiento		
F. _____ <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">Evaluador</div>				

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

3.5.7.3 Seguimiento de compromiso de los colaboradores

Los colaboradores al finalizar el proceso de evaluación, se encontraran en la capacidad de generar compromisos y acuerdos con su jefe inmediato; los cuales permitirán mejorar procesos de su área, su rendimiento en el puesto de trabajo,

el cumplimiento de objetivos a alcanzar y la problemática identificada anteriormente descrita.

Los compromisos deberán de ser validados por el área de recursos humanos, a través del instrumento de seguimiento a los compromisos adquiridos, asimismo los resultados obtenidos por el colaborador siendo estos satisfactorios e insatisfactorios.

A continuación se presenta el formato de seguimiento de compromisos a los colaboradores, mismo que será de utilidad y apoyo para el área de recursos humanos para validar y tener un mejor control del proceso de evaluación del desempeño.

Formato No. 16

Formato de seguimiento de compromiso de los colaboradores

Fecha	Evaluación del desempeño		
	Seguimiento de compromiso de los colaboradores		
Nombre:			
Puesto:			
Área:			
Acciones de apoyo adquiridas por el jefe	Cumplimiento	Fecha de revisión	Firma
1.			
2.			
3.			
4.			
Acciones de apoyo solicitadas por el colaborador			
1.			
2.			
3.			
Compromisos de mejora adquiridos por el colaborador			
1.			
2.			
3.			
F. _____ Evaluador			

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

3.5.8 Ciclo de la evaluación

La evaluación del desempeño debe llevarse a cabo anualmente, debe existir flexibilidad en los periodos de evaluación, debido a que se puede realizar en la primera quincena del mes o bien en la segunda quincena, enfatizando que no se puede modificar el mes en que se realizara, donde se propone para dicho proceso el mes de diciembre, para presentar planes de mejora a principios del siguiente año.

3.5.9 Responsables del proceso de evaluación

La responsabilidad de la ejecución de la evaluación del desempeño de la empresa de distribuidora de medicamentos, será área de recursos humanos por medio del jefe.

Cada colaborador es responsable de realizar las evaluaciones del desempeño que le sean asignadas con ética, profesionalismo y criterio propio al momento de calificar a los empleados que se están evaluando.

Es responsabilidad de los jefes realizar la entrevista de presentación de resultados a los colaboradores evaluados, así mismo de retroalimentar de manera efectiva.

El área de recursos humanos es responsable de unificar los resultados de todos los colaboradores de la empresa distribuidora de medicamentos y trasladar la información a Gerencia general y a junta directiva, para dar a conocer la situación actual de la organización.

3.6 Plan de acción

Se presentan las acciones necesarias para implementar la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño, donde se detallan las actividades y los responsables en la siguiente tabla:

Objetivo:

Determinar las actividades necesarias para implementar el sistema de evaluación propuesto en un 100% al corto y mediano plazo.

Tabla No. 3
Plan de acción

Actividades	Meta	Alcance	Duración	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable
Presentar la propuesta a directivos de la empresa	Mostrar la propuesta al 100% de los directivos en una sesión	Gerente general y jefes de áreas	1 día	20 de enero de 2017	20 de enero de 2017	Jefe de recursos humanos
Sensibilización a los trabajadores sobre la importancia de la evaluación	Crear expectativa positiva en el 100% de los colaboradores en un tiempo de 5 días	Todo el personal	5 días	7 de marzo de 2017	11 de marzo de 2017	Área de recursos humanos
Capacitar a los evaluadores	Que el 100% de los evaluadores conozcan los beneficios y como se aplica el sistema en dos sesiones	Gerente general y jefes de áreas	2 días	14 de marzo de 2017	15 de marzo de 2017	Área de recursos humanos
Realizar evaluaciones de	Evaluar al 100% de los	Todo el personal	30 días	4 de abril de 2017	3 de mayo de 2017	Gerente general y

desempeño	colaboradores que tiene la empresa en un plazo de un mes					jefes de áreas
Tabulación de datos	Obtener el 100% de los datos de las evaluaciones de desempeño realizadas en una semana	RRHH	7 días	5 de mayo de 2017	11 de mayo de 2017	Recursos humanos
Presentar resultados	Exponer el 100% de los resultados obtenidos en 5 días	Gerente general y jefes de áreas	5 días	9 de mayo de 2017	13 de mayo de 2017	Jefe de recursos humanos
Retroalimentación de resultados	Retroalimentar al 100% de los colaboradores en un plazo de 10 días	Todo el personal	10 días	16 de mayo de 2017	25 de mayo de 2017	Gerente general y jefes de áreas
Implementar acciones sobre los resultados obtenidos y seguimiento de las mismas	Crear acciones para mejorar el 80% de los resultados obtenidos en un plazo de un mes	Todo el personal	30 días	30 de mayo de 2017	29 de junio de 2017	Gerente general y jefes de áreas
Evaluación del sistema implementado	Realizar revisiones al 60% del sistema cada tres meses	Jefe de recursos humanos	3 meses	7 marzo de 2017	7 mayo de 2017	Jefe de recursos humanos

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

Tabla No. 4

Costos de la implementación del sistema de evaluación del desempeño

Tipo	Costo	Cantidad	Total
Hojas de papel	Q 0.10	850	Q 85.00
Impresiones	Q 0.25	850	Q 212.50
Capacitación externa (jefe de recursos humanos), viáticos	Q 1000.00	1	Q 1000.00
Capacitación interna (jefes de área), mobiliario y equipo, refrigerio	Q 500.00	5	Q 2500.00
Horas extras RRHH	Q 33.33	24	Q 799.92
Afiches de sensibilización	Q 25.00	9	Q 225.00
Pines de reconocimiento	Q 30.00	10	Q 300.00
Diplomas	Q 3.00	22	Q 66.00
Material de oficina		1	Q 1,800.00
Total			Q 6,988.42

FUENTE: Elaboración propia, con base a información recabado en la investigación realizada. Año 2016.

CONCLUSIONES

- La empresa distribuidora de medicamentos, no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño formal, que le permita identificar el desempeño de sus colaboradores y el potencial que cada uno posee para realizar las funciones en el puesto de trabajo, ni se genera compromiso entre ambas partes y no se proporciona seguimiento a las acciones definidas para alcanzar los objetivos propuestos.
- Existe ineficiencia al retroalimentar a los colaboradores, debido a que la empresa distribuidora de medicamentos no cuenta con un instrumento que evalúe el desempeño de los colaboradores. Lo que genera dudas al trabajador sobre que está haciendo bien o mal, los jefes de las áreas realizan reuniones no para retroalimentar el desempeño sino para designar tareas.
- En la empresa evalúan el desempeño de forma empírica con distintos métodos realizados por los mandos medios, cada jefe evalúa el rendimiento laboral de sus trabajadores de la manera que más le convenga esto por la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño formal.
- La problemática que actualmente enfrenta la empresa objeto de estudio, se debe a que no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño formal que se concentre en realizar un análisis objetivo del desempeño de cada colaborador, así como la eficacia y eficiencia con la que ejecuta su trabajo.

RECOMENDACIONES

- Implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto para los colaboradores de la empresa distribuidora de medicamentos, por medio del área de recursos humanos, para conocer el rendimiento de los trabajadores así como el potencial que cada uno posee y tomar acciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos, para lo cual se sugiere evaluar y considerar el proyecto de tesis.
- Se propone al área de recursos humanos ejecutar una campaña de sensibilización para todos los colaboradores que permita causar expectativa y una aceptación positiva, que brinde confianza al momento de implementar el sistema.
- Que los jefes emplear periódicamente la herramienta de evaluación del desempeño propuesta para conocer las fortalezas y debilidades del colaborador, comunicando las mismas al trabajador donde conozca si su rendimiento cumple con las expectativas del puesto, estar al tanto de las áreas en las que necesita mejorar y las acciones que debe tomar para minimizar los errores.
- Posterior a la implementación de la evaluación del desempeño, el área de recursos humanos debe evaluar el sistema propuesto, con la finalidad de determinar su correcto funcionamiento y que permita detectar mejoras para implementar en la próxima evaluación. Se debe llevar un control de las evaluaciones que se realicen en la organización para así darle seguimiento a la ejecución de la evaluación y los compromisos de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias. 2ª Edición. Argentina: Granica. 448 páginas.
2. Benavides, R. J. (2004). Administración. 1ª Edición. México: Mc Graw Hill I. 354 páginas.
3. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 3ª Edición. México: Mc Graw Hill. 586 páginas.
4. INTECAP. (2003). Gestión por competencia laboral. 2ª Edición. Guatemala. 282 páginas.
5. Koontz, H. et al. (2008). Administración, una perspectiva global y empresarial. 13ª Edición. México: Mc Graw Hill. 667 páginas.
6. Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). Elementos de administración, Un enfoque internacional. 7ª Edición. México: Mc Graw Hill. 465 páginas.
7. Mondy, R. y Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición. México: Prentice Hall. 527 páginas.
8. Münch, Lourdes. 2010. ADMINISTRACIÓN, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 1ª edición. México: Pearson. 320 páginas.
9. Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. 13ª Edición. México: Mc Graw Hill. 573 páginas.

E-GRAFÍA

10. <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>. Consultado el 11 de noviembre de 2015, disponible en Getiopolis.
11. <http://www.monografias.com/trabajos26/organigramas/organigramas.shtml#ixzz3rJmGWt8p>. Consultado el 11 de noviembre del 2015, disponible en Monografias.com
12. http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/. Consultado el 11 de noviembre de 2015, disponible en PnIPalermo, Programación Neuro Lingüística.