

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

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

**TESIS**

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

**INGRID ANABELLA CABRERA LANTÁN**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, ENERO DE 2017**

**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 I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Área Matemática Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulema Escobedo Chinchilla
Área Administración – Finanzas	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales

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

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIO:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
EXAMINADORA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 6 de octubre de 2016

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

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha 28 de abril de dos mil dieciséis, procedí a asesorar a la estudiante **INGRID ANABELLA CABRERA LANTÁN**, con carné 9914392, durante la elaboración de su tesis titulada **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA UNA AGENCIA DE MERCADEO 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 de la 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 el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



**Lic. Alvaro David Reyes Hernández**

**Colegiado No. 14,043**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

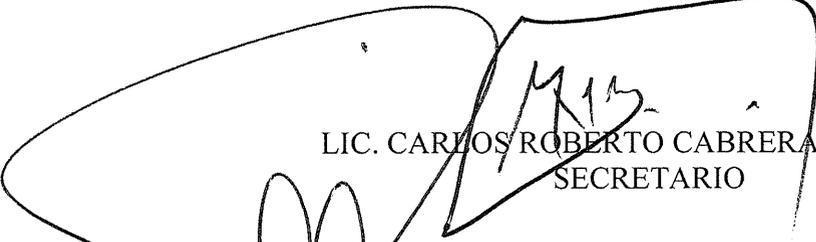
EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA,  
DIECISÉIS DE FEBRERO DE DOS MIL DIECISIETE.**

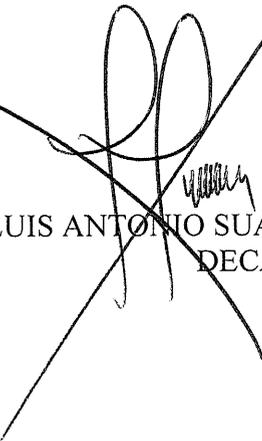
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.7, Acta 01-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de enero de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 245-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 07 de noviembre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: “SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA AGENCIA DE MERCADEO UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”, que para su graduación profesional presentó la estudiante **INGRID ANABELLA CABRERA LANTÁN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*“ID Y ENSEÑAD A TODOS”*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN  
DECANO



m.ch

## **ACTO QUE DEDICO:**

**A DIOS:** Por darme su bendición y ser mi refugio en todo momento.

**A MI HIJO:** Andy, por ser mi gran inspiración, fortaleza y fiel compañero en todas las batallas. Gracias hijo por motivarme a superar los obstáculos y generar en mí el compromiso de ser persona de bien para darte mi humilde ejemplo.

**A MI MADRE:** Rosario, por sus consejos y motivación en todas las etapas de mi vida; además, por ser el mejor ejemplo de perseverancia y constancia.

**A MIS HERMANAS:** Mayra y Brenda, por transmitirme siempre su energía y positivismo en momentos difíciles de mi carrera y por sentir este logro como propio.

**A MIS SOBRINOS:** Valentina, Bryan y Byron, por darme el privilegio de contribuir en sus proyectos de vida y celebrar este triunfo.

**A MI UNIVERSIDAD:** Por darme la oportunidad de formarme como profesional. Orgullosamente "SanCarlita".

**A MI ASESOR DE TESIS:** Lic. Álvaro David Reyes Hernández, por el tiempo dedicado a mi preparación profesional y compartir conmigo este momento trascendental.

**A MIS AMIGOS DE LA UNIVERSIDAD:** Ruth, Lily, Jorge, Güicho, Rigo, Abimael. Gracias por los años tan especiales compartidos, llenos momentos únicos que llevo en mi corazón.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Agencia de mercadeo y publicidad	1
1.2 Administración	2
1.3 Proceso administrativo	3
1.3.1 Planeación	3
1.3.1.1 Elementos de la planeación	3
1.3.1.2 Instrumentos de planeación	5
1.3.2 Organización	6
1.3.2.1 Elementos de la organización	6
1.3.2.2 Instrumentos de la organización	7
1.3.3 Integración	8
1.3.3.1 Administración de recursos humanos	8
1.3.3.2 Procesos de la administración de recursos humanos	9
1.3.3.3 Evaluación del desempeño	10
1.3.3.4 Método de evaluación de escalas gráficas	17
1.3.3.5 Retroalimentación del desempeño	21

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA AGENCIA DE MERCADEO UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página	
2.1	Introducción	24
2.2	Metodología de la investigación	25
2.3	Instrumentos de la investigación	25
2.3.1	Cuestionario	25
2.3.2	Guía de observación	25
2.3.3	Fichas bibliográficas	25
2.4	Información de la agencia	26
2.4.1	Misión	27
2.4.2	Objetivos	27
2.4.3	Organigrama	28
2.4.4	Funciones de las áreas	29
2.4.5	Jerarquía	31
2.4.6	Puestos	31
2.5	Resultados de la investigación	32
2.5.1	Método de evaluación del desempeño existente	34
2.5.2	Existencia de planes de mejora continua	36
2.5.3	Percepción del personal hacia la evaluación del desempeño	37
2.5.4	Impacto de la evaluación del desempeño en el nivel de eficiencia	39
2.5.5	Promoción de personas basado en su desempeño	39
2.6	Análisis y discusión de información	41

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA AGENCIA DE MERCADEO UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
3.1	Justificación de la propuesta	42
3.2	Objetivos de la propuesta	43
3.2.1	Objetivo general	43
3.2.2	Objetivos específicos	43
3.3	Sistema de evaluación del desempeño propuesto	44
3.4	Política de aplicación del sistema de desempeño propuesto	45
3.5	Periodicidad	46
3.6	Proceso del sistema de evaluación propuesto	46
3.6.1	Fase de planeación	48
3.6.1.1	Alineación de objetivos	48
3.6.1.2	Cronograma de ejecución	48
3.6.1.3	Elección de comisión de evaluación	50
3.6.1.4	Elección de evaluadores y distribución de evaluados	50
3.6.1.5	Plan de acción	53
3.6.2	Fase de preparación	54
3.6.2.1	Elección de factores a evaluar	54
3.6.2.2	Definición de grados de evaluación	57
3.6.2.3	Metodología de evaluación	57
3.6.2.4	Instrumentos de evaluación	58
3.6.2.5	Capacitación a evaluadores	77
3.6.2.6	Campaña de comunicación y sensibilización	81

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.6.2.7 Plan de acción	93
3.6.3 Fase de evaluación y análisis	94
3.6.3.1 Llenado de boleta de evaluación	94
3.6.3.2 Análisis individual	94
3.6.3.3 Informe final	95
3.6.3.4 Plan de acción	97
3.6.4 Retroalimentación, medidas correctivas y recompensas	98
3.6.4.1 Reunión de retroalimentación	98
3.6.4.2 Establecimiento de acuerdos y compromisos	100
3.6.4.3 Cierre y conclusiones de la reunión de retroalimentación	101
3.6.4.4 Medidas correctivas y recompensas	104
3.6.4.5 Impacto financiero del plan de recompensas	108
3.6.4.6 Plan de acción individual de seguimiento	109
3.6.4.7 Plan de acción	111
3.7 Seguimiento, revisiones y mejoras al sistema	112
3.8 Presupuesto para la implementación	113
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>115</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>116</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>117</b>

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Procesos de la administración de recursos humanos	9
2	Proceso de evaluación del desempeño	47
3	Cronograma de actividades del sistema de evaluación del desempeño	49

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama general	29
2	Realización de evaluación del desempeño laboral a trabajadores de nivel operativo	35
3	Objetivo de realizar la evaluación del desempeño para los trabajadores de nivel operativo	38
4	Plan de promoción hacia los trabajadores basado en su desempeño laboral	40

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Evaluadores y evaluados asignados	52
2	Plan de acción de la fase de planeación	53
3	Factores de evaluación para gerentes y jefes de área	55
4	Factores de evaluación para trabajadores operativos	56
5	Grados de evaluación	57
6	Calificativos según rango de puntos	76
7	Contenido de capacitación No. 1 dirigida a evaluadores	78
8	Contenido de capacitación No. 2 dirigida a evaluadores	79
9	Contenido de reunión general informativa	91
10	Plan de acción de la fase de preparación	93
11	Plan de acción de la fase de evaluación y análisis	97
12	Inversión por plan de recompensas	109
13	Plan de acción de la fase de retroalimentación	111
14	Presupuesto para la implementación del sistema de evaluación	114

## ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1	Escala gráfica de evaluación del desempeño	22
2	Guía de llenado de la boleta de evaluación del desempeño	59
3	Boleta de evaluación del desempeño para gerentes y jefes de departamento	65
4	Boleta de evaluación del desempeño para personal operativo	70
5	Resumen de resultados por trabajador	75
6	Resumen de resultados por departamento	77
7	Diseño de afiche 1 con mensaje clave: “Concepto de la evaluación del desempeño”	83
8	Diseño de afiche 2 con mensaje clave: “Objetivo de la evaluación del desempeño”	84
9	Diseño de afiche 3 mensaje clave: “Generación de compromiso”	85
10	Diseño de banners roll up	86
11	Diseño de botones publicitarios	87
12	Comunicación por correo electrónico interno No. 1	88
13	Comunicación por correo electrónico interno No. 2	89
14	Comunicación por correo electrónico interno No. 3	90
16	Formulario de retroalimentación	102
17	Reconocimiento impreso	107
18	Pin de reconocimiento	108
19	Plan de acción individual de mejora continua	110

## INTRODUCCIÓN

La globalización y la revolución digital ha generado que las empresas innoven su manera de operar y en muchos casos lleguen a reinventarse para mantenerse en el mercado. Se puede ver un incremento en empresas regionales y agresivas por captar más clientes con estrategias que cada vez evolucionan más rápido.

Estos cambios motivan a que las empresas guatemaltecas busquen estar al nivel internacional para poder competir, lo que las ha llevado a generar un cambio interno, no solo me rediseñar sus modelos de negocio, sino prestar atención al recurso que es el único que puede hacer la diferencia: sus equipos humanos de trabajo.

De allí la necesidad de enfocarse en investigar más a detalle la manera en que se están ejecutando las labores en una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad capital, con 20 años de participación en el mercado y con una cartera de clientes cada vez más exigente, por lo que el presente trabajo de tesis propone la implementación de un sistema de evaluación del desempeño.

La investigación está integrada en tres capítulos y el primero corresponde al marco teórico como la base de conceptos básicos para el presente trabajo. El capítulo II tiene contenido la situación actual de la agencia de mercadeo, en el que se citan los antecedentes, filosofía, estructura organizacional y todos los aspectos relevantes a la problemática objeto de estudio.

En el capítulo III se presenta la propuesta de aplicación del sistema de evaluación del desempeño con el proceso detallado a seguir, diseño de instrumentos, campaña de comunicación interna, retroalimentación y seguimiento respectivo. Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones para la agencia.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

El punto inicial de la investigación es plantear una base sólida de teoría que dará sustento y guiará el desarrollo del presente trabajo. A continuación se presentan los conceptos esenciales.

### **1.1. Empresa**

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

Es una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón es satisfacer una necesidad existente en la sociedad. De acuerdo al giro de negocio, las empresas pueden clasificarse en: comerciales, industriales y de servicios. En el presente trabajo la unidad objeto de análisis se encuentra en la clasificación de servicios.

#### **1.1.1. Agencia de mercadeo y publicidad**

Por agencia de mercadeo y publicidad se entiende que "es una organización comercial independiente, compuesta de personas creativas y de negocios, que desarrolla, prepara y coloca la publicidad, por cuenta de un anunciante que busca encontrar consumidores para sus bienes y servicios o difundir sus ideas. Estas agencias están especializadas en la comunicación y ofrecen a sus clientes, de forma directa o subcontratada, los siguientes servicios:

- Asesoramiento en marketing
- Asesoramiento en comunicación
- Creación y producción de los elementos técnicos de difusión

- Planificación de medios (negociación, compra y control de espacios publicitarios)
- Control de la evolución de la campaña”. (13:s.p.)

Para que estas agencias presenten una propuesta de estrategia a sus clientes, previo se reúnen con representantes de la empresa para conocer a detalle de sus necesidades. Posterior a ello, presentan una propuesta que busca solucionar la necesidad y en conjunto planifican la ejecución.

El tema de la comunicación comercial evoluciona a pasos acelerados y ha modificado las formas y vías tradicionales de transmitir mensajes. La importancia que estas agencias toman en la actualidad, va más allá de hacer piezas de comunicación o actividades para impactar a la audiencia; está estrechamente relacionado y medido por el impacto que tiene en ventas o negocios cerrados.

## **1.2. Administración**

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (11:4)

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

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

### **1.3. Proceso administrativo**

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

El proceso administrativo está integrado por cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección y control, las cuales son acciones simultáneas e interrelacionadas que mantienen ocupados a los administradores para obtener las metas definidas.

Para efectos de estudio del presente caso se analizarán las etapas de planeación, integración y control por ser el fundamento para el tema objeto de estudio y estar estrechamente relacionadas al tema. Las etapas de dirección y control no serán citadas por no formar parte del tema.

#### **1.3.1. Planeación**

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

Supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos a través de fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la empresa, identificar y asignar los recursos necesarios y decidir qué actividades son las necesarias para cumplir las metas.

##### **1.3.1.1. Elementos de planeación**

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

### **a. Misión**

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

La misión es la razón de ser de la empresa, es el motivo por el cual existe dentro del mercado y es la que guía la consecución de los objetivos de la empresa. La visión y objetivos forman parte de la misión y se describen a continuación:

- **Visión**

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

Esta es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa; expresa las aspiraciones de la organización, hace un llamado a los sentimientos y la razón de sus integrantes, para hacerlos sentir identificados y así garantizar su cumplimiento.

### **b. Objetivos**

“Son resultados específicos que los directivos han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa”. (10:194)

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

### **c. Estrategias**

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

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

#### **d. Políticas**

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

Las políticas son interpretaciones generales que guían la toma de decisiones; además permite que las acciones se encuadren dentro de lo establecido, de acuerdo a los objetivos planteados.

#### **e. Presupuesto**

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

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

### **1.3.1.2. Instrumentos de planeación**

Dentro de éstos se encuentran: plan de investigación, estratégico, táctico, operativo, normativo, financiero y de acción. El instrumento a utilizar en el presente trabajo se detalla a continuación:

#### **a. Plan de acción**

“Son diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos”. (9:18)

En el plan de acción indica de forma ordenada las acciones necesarias a realizar para alcanzar los objetivos que se establecieron con anticipación; es el paso previo a la ejecución de una actividad determinada.

“El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control”. (14:s.p.)

El plan de acción está formado por los siguientes apartados: actividades o acciones a realizar, el o los responsables que dirigirán y se encargarán de que cada actividad sea ejecutada a cabalidad, la fecha de inicio y finalización por actividad y los recursos necesarios para llevar a cabo las mismas.

### **1.3.2. Organización**

“Proceso de creación de una estructura de relaciones que permite a los empleados realizar los planes de la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales”. (10:268).

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

#### **1.3.2.1. Elementos de la organización**

Los elementos que forman el proceso de organización son funciones, jerarquía y puestos, los cuales se definen a continuación:

##### **a. Funciones**

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

Las funciones son la división de las grandes actividades especializadas en pequeñas acciones y que unidas permiten conocer el detalle un puesto.

### **b. Jerarquía**

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

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

### **c. Puestos**

“Conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama”. (9:203)

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

## **1.3.2.2. Instrumentos de la organización**

La organización del trabajo se muestra en forma clara y concreta a todo el recurso humano y para ello cuenta con dos instrumentos: el organigrama y el descriptor de puestos. A continuación se amplía el concepto del organigrama, por constituir parte del presente trabajo.

### **a. Organigrama**

El organigrama es un “diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una

organización en materia de rendición de cuentas". (10:271)

A través de los organigramas se pueden conocer aspectos como: tareas, unidades, jerarquías y líneas de autoridad; cuando se hace mención a tareas, se refiere a que le da contexto al lector de un organigrama, de las diversas actividades que se desempeñan dentro de las áreas de la organización.

En cuanto al proceso de rendición de cuentas, se refiere a las líneas de autoridad y jerarquía reflejadas en el organigrama, supone que cada uno sabe a quién reportar y a dónde tiene que dirigirse cuando tiene un problema.

### **1.3.3. Integración**

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

La integración busca establecer los roles y posiciones de la estructura organizacional, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, compensar y capacitar al personal para alcanzar la eficiencia.

#### **1.3.3.1. Administración de recursos humanos**

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

Se le considera como un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo, que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones. De esta función depende que el personal de toda unidad económica trabaje en forma

conjunta, bajo estándares de calidad y con objetivos individuales y organizacionales establecidos.

### 1.3.3.2. Procesos de la administración de recursos humanos

“Implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, etc.” (4:12)

Las actividades anteriores se distribuyen en una serie de seis procesos que están relacionados de manera sistemática para beneficiar a la organización y a los colaboradores, como se presenta a continuación:

**Diagrama No. 1**  
**Procesos de la administración de recursos humanos**



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

Para efectos de estudio del presente trabajo, a continuación se amplía la información del proceso que se utilizará:

#### **a. Procesos para organizar a las personas**

Permite “diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa y orientar y acompañar su desempeño”. (4:15). Mediante este proceso se establecen las relaciones entre los departamentos, se distribuyen las actividades en los diferentes puestos agrupadas de manera lógica y secuencial. Además, se establece el detalle en que se ejecutará cada una de estas acciones, el acompañamiento para su aprendizaje y valoración a la forma en que se realizan.

La importancia de este proceso radica en crear la estructura que guiará las relaciones de las personas y establecer la forma correcta de ejecutar las tareas necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales.

Este proceso está compuesto por: diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación a las personas y evaluación del desempeño; siendo esta última la que se analiza a continuación por contribuir al presente trabajo.

#### **1.3.3.3. Evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización”. (4:245)

Calificar el desempeño de los colaboradores es más que solo para determinar aumentos o ajustes de salarios, con ella se busca definir estrategias para una

correcta adecuación de la persona y su puesto, con beneficios en el mediano plazo para ambas partes. Además, es un medio eficaz para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y vida en las organizaciones.

Esta ejecución permite de manera supervisada, mejorar la forma en que el trabajador realiza sus labores; en consecuencia, se conseguirán que las operaciones sean más productivas, ahorro para la empresa y desarrollo profesional. Además, resalta las habilidades y debilidades del recurso humano lo que hace convertirse a esta implementación en un medio para tomar decisiones salariales, de capacitación y ascensos.

#### **a. Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es por sí misma un fin, sino un medio, para mejorar los resultados del recurso humano en la empresa. Busca medir la forma de realizar las labores y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Para alcanzar este fin básico y general, a continuación se detallan sus objetivos fundamentales:

- “Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde a los requerimientos de la empresa.
- Establecer estrategias de mejora continua, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales”. (7:322)

En resumen, los objetivos específicos de la evaluación del desempeño se presentan de tres maneras:

- Proporcionar condiciones de medición del potencial de los trabajadores.
- Retroalimentar al trabajador sobre la forma en que realiza sus labores.
- Crear un ambiente de desarrollo profesional y laboral en la empresa.

#### **b. Importancia de la evaluación del desempeño**

Este proceso permite tener una visión objetiva del potencial de cada colaborador al realizar una tarea. Contar con un sistema de evaluación de desempeño ayuda a la empresa objeto de estudio a conocer sus fortalezas y minimizar sus debilidades para mejorar la calidad del trabajo que realizan los colaboradores.

Las principales razones por las que las empresas se preocupan por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- “Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.
- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados sobre su desempeño”. (7:327)

Además, es importante su aplicación porque fomenta la comunicación entre jefes y subalternos, lo que permite que las relaciones laborales se fortalezcan y que el trabajo en equipo se beneficie al crearse mayor identidad de ambas partes con su departamento.

Su aplicación permite a la empresa identificar talentos, trabajar en ellos y desarrollar profesionales para su servicio, lo que se convierte en un punto importante para lograr los objetivos organizacionales con mayor eficiencia y en consecuencia la empresa crece comercialmente y obtiene mejor participación en el mercado y ganancias.

### **c. Beneficios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño beneficia a la empresa, al superior y al trabajador como sigue:

#### **Colaborador:**

- Conoce los aspectos actitudinales y de desempeño que valora la organización de sus colaboradores, así como las expectativas que se espera en adelante en cuanto a su desempeño.
- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitar su potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional.
- El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

#### **Jefe inmediato:**

- Le permite saber y comunicar el desempeño a sus subordinados y le sirve de base para guiar y aconsejar a los colaboradores en su desempeño futuro.
- Ayuda a mantener una relación estrecha con el trabajador al tener las reuniones de retroalimentación.

**Empresa:**

- Le ayuda a identificar a los colaboradores que necesitan actualización o perfeccionamiento de sus capacidades y habilidades para que puedan contribuir a los objetivos de la organización.
- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar promociones de puestos, ajustes salariales o en casos extremos desvinculación de empleados.
- Proporciona los elementos de juicio para determinar las políticas de compensación.

**d. Razones por las que se evalúa el desempeño**

Es necesario que las organizaciones conozcan el desempeño de sus trabajadores por las siguientes razones:

1. “Recompensas. La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores”. (3:246)

Utilizar esta base para motivar a las personas a que continúen haciendo correctamente sus labores, o impulsar a aquellas que deben perfeccionar la calidad de su trabajo a través de mejorar sus condiciones laborales, es valorado por las personas y tendrá resultados positivos en toda la organización.

2. “Realimentación. La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias”. (3:246)

Comunicar al trabajador con cierta periodicidad si realiza sus tareas de forma eficiente o deficiente es el mejor camino hacia la especialización del recurso humano y una forma de estrechar la relación entre ambos.

3. “Desarrollo. La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal)”. (3:246)

El crecimiento que cada persona experimente a través del conocimiento de sus fortalezas y debilidades, contribuirá de gran manera a su progreso profesional, con el que se beneficiará como persona y contribuirá al éxito de la empresa a la que pertenece.

4. “Percepción. La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social”. (3:246)

Estimular la comunicación a través de la retroalimentación constante, fortalece a los equipos de trabajo y elimina percepciones negativas que se pueda tener entre los integrantes.

5. Asesoría. La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores”. (3:246)

La programación de reuniones constantes entre jefe y subordinado, propiciará un ambiente de confianza, en donde a través de un diálogo serio y cordial, se llegarán a acuerdos. Esta inversión de tiempo y recursos que el superior dedique a su subalterno, será interpretado como un interés legítimo en guiarlo para desarrollar su potencial.

### **e. Cómo evaluar el desempeño**

Las organizaciones diseñan con base en una metodología sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características de la empresa y del personal. Para garantizar que la ejecución sea eficiente, previo a su implementación, la empresa tomará todas las consideraciones necesarias y las condensará en un plan de acción para que todos los puntos sean cubiertos.

Sin importar la metodología que se elija, la organización tiene que asegurarse que se cumpla con lo siguiente:

- “Definir el trabajo: es decir cerciorarse de que el evaluador y el evaluado están de acuerdo con las obligaciones de éste y las normas del trabajo.
- Evaluar el desempeño: comparar el desempeño real del subordinado con las normas establecidas, lo cual implica la aplicación de alguna forma para calificar.
- Sesiones de retroalimentación al empleado: en ella se analiza el desempeño y el avance del subordinado y se hacen planes para el desarrollo que pudiera necesitar”. (7:322)

La ejecución de cada etapa del proceso de evaluación será supervisada por la unidad de recursos humanos y al finalizar su implementación, se encargará de hacer un reporte con los aprendizajes y detalles de su ejecución para tomar las consideraciones en la siguiente oportunidad que se lleve a cabo.

### **f. Responsable de evaluar el desempeño**

La elección del equipo de trabajo que estará a cargo de desarrollar el proceso de evaluación del desempeño estará a cargo de la administración de la empresa y puede considerar los siguientes:

- Recursos humanos: en algunas organizaciones es atribuida a esta unidad, porque los jefes directos no tienen el conocimiento especializado para realizar un plan sistemático de evaluación.
- Comisión de evaluación del desempeño: es designada exclusivamente para este fin, en la que participan evaluadores de diversos niveles operacionales de la organización. En este caso la evaluación es colectiva y cada miembro tiene igual responsabilidad en los juicios.
- Supervisor directo o jefe inmediato: ejecuta y supervisa la evaluación de los empleados. Luego analiza los resultados con el colaborador para determinar las medidas a tomar y objetivos de desempeño a alcanzar.

#### **g. Periodicidad de la evaluación del desempeño**

Existe controversia sobre la frecuencia de su aplicación. Las evaluaciones hechas con frecuencia pierden efectividad, pues se convierten en un proceso rutinario y superficial. Las evaluaciones por períodos alejados hacen perder el interés a las partes y es, inclusive, desfavorable para el trabajador, en virtud que al evaluador le resulta difícil recordar y considerar todas las acciones realizadas por el colaborador desde la última evaluación.

“El período de evaluación puede coincidir con el ajuste de salarios, aunque no es obligatorio. Le corresponde a la empresa determinar si en su caso esta medida es conveniente, por lo que la respuesta a la pregunta de la periodicidad es que tiene que hacerse con la frecuencia que se requiera, para hacer saber al empleado si su desempeño es satisfactorio”. (2:246)

La frecuencia de ejecución lo decidirá administración de la empresa en conveniencia y considerará la necesidad de implementarlo por reajustes salariales, detección de talentos, ascensos, motivación y desarrollo del potencial.

## **h. Comunicación de resultados de la evaluación del desempeño**

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

- “El evaluador tiene experiencia y conocimiento para retroalimentar, es sincero, digno de confianza y respeto.
- El evaluador transmite con buenas intenciones, se preocupa por el evaluado y busca que la retroalimentación tenga un propósito valioso.
- Las circunstancias de la retroalimentación son adecuadas, es decir las condiciones bajo las cuales se transmite son conducentes al aprendizaje.
- La retroalimentación se ofrece de manera personal. El evaluado puede escuchar la entonación de las palabras del evaluador, observar su expresión facial y su lenguaje corporal, también sentirse en la disposición de hacer preguntas y aclarar el mensaje que se le está transmitiendo.
- El mensaje de retroalimentación es lo suficientemente claro por parte del evaluador, provee información de lo que se ha hecho, lo que se ha dejado de hacer y lo que se tiene que hacer.
- La retroalimentación ofrece sugerencias nuevas, útiles y esclarecedoras que le permiten al evaluado aprender para un siguiente ciclo.” (2:238)

Si se considera que una de las razones por las que se implementa un sistema de evaluación del desempeño es que el trabajador conozca la manera en que está haciendo sus labores y la forma de mejorarlo, resulta importante que la persona que evalúa y posteriormente da retroalimentación, no solo posea habilidades de comunicación, también es indispensable ser un buen elemento para la empresa con actitudes de liderazgo, que sus acciones sean guiadas por sus valores morales y tener la experiencia laboral y personal necesaria para guiar.

## **i. Métodos de evaluación del desempeño**

“Los métodos de evaluación regularmente se convierten en un sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la organización. Se conocen metodologías populares, aunque con el avance de la tecnología y de las investigaciones en el área, existen nuevas formas que tienen dinamismo, cambio y competitividad al buscar la excelencia sustentada y la rentabilidad”. (3:255)

Es un proceso utilizado por las empresas para valorar de manera sistematizada y formal, el desempeño que un trabajador ha tenido en su puesto, lo que permitirá conocer sus áreas potenciales para el desarrollo laboral y lo que debe mejorar.

Los métodos más utilizados son los siguientes: elección forzada, investigación de campo, de incidentes críticos, listas de verificación, evaluación participativa por objetivos EPPO y 360 grados. A continuación se desarrolla el método de escalas gráficas por ser parte de este trabajo de investigación.

### **1.3.3.4. Método de evaluación de 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. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.” (3:253)

Los factores de evaluación corresponden a las cualidades de personalidad y de conocimientos que la empresa evalúa de su recurso humano, por ejemplo: producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión de las situaciones, creatividad, entre otras. La cantidad de variables que se califican depende de la decisión de la organización; generalmente son de cinco a diez.

“Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación

(óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación”. (3:253).

El método de las escalas gráficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas que arrojan valores objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas.

El uso de este método es sencillo y se adapta con facilidad a las organizaciones que están iniciando con la cultura de evaluación del desempeño. A continuación se presenta de forma gráfica el método y en el capítulo tres del presente trabajo se encuentra la forma de aplicación.

### Formato No. 1

#### Escala gráfica de evaluación del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria
<b>Conocimiento del trabajo</b> (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco
<b>Comprensión de las situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva
<b>Creatividad</b> (Capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar

**Fuente:** Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano, 3a. ed. p. 255.

### **1.3.3.5. Retroalimentación del desempeño**

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

Esta tarea puede requerir mucho tiempo para interactuar y conversar con cada colaborador, pero resulta imprescindible para construir las condiciones ideales para obtener y mantener estándares de desempeño en las que ambas partes se sientan satisfechos. La retroalimentación se puede realizar por medio de la entrevista.

#### **a. La entrevista**

“Metodología en la que el supervisor y el subordinado repasan la evaluación del desempeño realizada y hacen planes para remediar las deficiencias y para reforzar los puntos fuertes.” (7:347)

Esta sesión es dirigida por el superior de la persona evaluada y como guía de conversación se tendrán los resultados que obtenidos en la evaluación del desempeño. Durante esta plática ambos tendrán participación e intercambiarán sus puntos de vista para llegar a un consenso y crear compromisos.

El punto focal en las sesiones de retroalimentación es la alineación de los componentes organización - colaborador para que los objetivos estratégicos se lleven a cabo. Esta metodología tiene los siguientes propósitos:

- “Brindar las condiciones necesarias para mejorar su trabajo, además conocer y aprender lo que el líder espera de él en términos de calidad y cantidad.
- Destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados.
- Tanto supervisor como trabajador comentan las medidas y los planes para

desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien participará activamente en las medidas para conseguir esa mejora.

- Establecer relaciones personales fuertes entre evaluador y evaluado para crear las condiciones de franqueza en cuanto al trabajo, cómo se desarrolla actualmente y cómo puede mejorarse e incrementarse.
- Eliminar o reducir discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres por la falta de asesoría planeada y orientada.” (7:348)

Esta entrevista permitirá al trabajador conocer la opinión del superior sobre su desempeño, lo que se espera de él para mejorar la ejecución de sus tareas. Con esto se conseguirá que el aporte individual se vea reflejado en los objetivos organizacionales de forma más productiva. Es importante que el evaluador tenga la habilidad de presentar los resultados y lograr que el evaluado salga convencido y con la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño al nivel exigido.

Se considera que puede resultar incómodo dar retroalimentación sobre el desempeño, puesto que el proceso suele estimular el conflicto, pero ello no le resta la importancia que merece. Los evaluadores en calidad de gerentes y jefes, entienden que la retroalimentación potencia la mejora en el desempeño y ser constructiva cuando se identifica el potencial del conflicto y sus posibles fuentes.

Para lograr el éxito de la entrevista de evaluación, es importante que el evaluador tenga en consideración estos puntos importantes:

- Preparación: programar la sesión y establecer el propósito.
- Seguimiento: asegura que se cumplan los acuerdos establecidos, para esto los evaluadores se cercioran que los subordinados tengan claro lo que se espera de ellos y las consecuencias al presentar un desempeño deficiente, también se supervisa el comportamiento para que se vuelva un hábito.

Al guiar la entrevista, el evaluador tiene que recordar:

- Ser directo y concreto, hablar en forma objetiva del trabajo.
- No hacer comentarios personales.
- Estimular a la persona para hablar, escuchándole atentamente y haciéndole preguntas abiertas donde emita sus opiniones.
- No tratar aspectos poco importantes, si bien es cierto no hay que hacer comentarios personales, es sano asegurarse que el colaborador sale de la sesión sabiendo con exactitud lo que está haciendo bien y mal.

Las defensas son actos de la existencia humana, por lo que cuando una persona es confrontada por un mal desempeño, su primera reacción será negarlo. Al tener esta reacción, el trabajador no cuestionará su propia competencia y las reacciones podrían ser enojo y agresividad.

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

- Reconocer que la conducta defensiva es normal.
- Jamás atacar las defensas de un trabajador, pues es difícil explicarle a una persona cómo es él.
- Demorar la acción. A veces es mejor no hacer nada, las personas muchas veces reaccionan ante las amenazas repentinas de manera instintiva, pero si se les da tiempo su reacción es más racional.
- Reconocer sus limitaciones. No pensar que se es capaz de resolver todos los problemas que se presentan, sobre todo los humanos, un evaluador no juega a ser psicólogo.” (7:348)

Aplicar estas medidas por parte del evaluador permitirá desarrollar una entrevista de retroalimentación exitosa y permitirá que tenga el control de la conversación para guiar al evaluado por el camino correcto.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA AGENCIA DE MERCADEO UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

El presente capítulo contiene los resultados de la investigación documental y de campo, para conocer la situación en la que se encuentra la agencia de mercadeo en relación a la evaluación del desempeño.

#### **2.1. Introducción**

La agencia está conmemorando sus 20 años y se dedica a brindar servicios de mercadeo a empresas de todos los sectores comerciales. La mayor cantidad de sus clientes se encuentran en Guatemala, sin embargo, tiene demandantes con presencia en Centro América y otros países del Caribe, lo que ha generado que tenga representantes en cada país y crezca cada vez más.

Su equipo de trabajo está formado por 39 personas, distribuidas en 21 puestos. Los descriptores están desactualizados e incompletos y no constituyen un elemento que apoye a que el personal tenga claras sus atribuciones. El recurso humano ha aprendido a realizar sus labores de manera informal, lo que crea falta de compromiso con sus atribuciones y con los objetivos organizacionales.

#### **2.2. Metodología de la investigación**

Con la finalidad de llevar a cabo la investigación documental y de campo en la agencia de mercadeo, se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva; así mismo, el método analítico para comprender la esencia de los hechos y el método deductivo-inductivo.

Las técnicas usadas para recolectar los datos fue la recopilación de información documental, censo, investigación bibliográfica y observación directa para lo que se tuvo acceso al archivo digital de descripciones de puestos, estructura organizacional y folleto con la misión, visión y objetivos. Los 39 empleados llenaron el cuestionario con preguntas específicas dependiendo del nivel jerárquico.

### **2.3. Instrumentos de la investigación**

Para recabar la información se estructuró un cuestionario, guía de observación y fichas bibliográficas. A continuación se detallan estos instrumentos:

#### **2.3.1. Cuestionario**

Con la finalidad de obtener información de diferentes perspectivas, se elaboraron dos cuestionarios: el primero a llenar por los gerentes y jefes de área y el segundo para personal operativo.

En ambos cuestionarios se realizó una prueba piloto con 4 personas de perfil similar a los trabajadores a quien va dirigida, con la finalidad de validar que las preguntas planteadas fueran claras y se comprendieran fácilmente y obtener así, información precisa.

#### **2.3.2. Guía de observación**

Se realizó una serie de preguntas dirigidas al gerente de recursos humanos, para conocer su opinión sobre la evaluación del desempeño y de las necesidades específicas, que contribuirán a la entrega de una propuesta alineada a sus intereses y los de la organización.

#### **2.3.3. Fichas bibliográficas**

Se realizaron fichas bibliográficas para ordenar la información obtenida y tener una mejor comprensión.

## **2.4. Información de la agencia**

Inició operaciones en el año de 1996, fundada como una sociedad por las actuales Gerente General y la Gerente de Operaciones con la finalidad de brindar asesorías de mercadeo.

El crecimiento de su cartera de clientes y las exigencias del mercado cada vez más desafiantes para dar un servicio de mercadeo integral, fueron impulsando año con año a la agencia a crecer en número de trabajadores, a entregar un servicio completo y salir de las fronteras de Guatemala.

Los servicios que presta son los siguientes:

- Mercadeo integral: análisis y asesoría para toda la estrategia mercadológica de una empresa.
- Mercadeo reflectivo: planeación y ejecución de eventos corporativos para exposición de marca, lanzamientos, conferencias e implementación de promociones en puntos de venta.
- Mercadeo analítico: investigaciones de mercado que incluye: sondeos, encuestas, cliente misterioso, grupos focales, entre otras.
- Mercadeo dirigido: manejo y venta de bases de datos con fines mercadológicos, centro de llamadas, encuestas telefónicas, servicio de mensajería masiva impresa y digital.

Tiene cobertura en América Central, Panamá y el Caribe con centro de operaciones en Guatemala. Trabaja en estos países por medio de empresas locales de mercadeo que entregan el trabajo final al cliente, bajo la supervisión y reportes desde nuestro país.

Su cartera de clientes está integrada por reconocidas marcas de nivel mundial y nacional de todas las industrias: banca, tecnología, alimentos y bebidas, seguridad, productos de cuidado diario y tiendas de conveniencia. Su propuesta de valor radica en entender la necesidad del cliente, asesorarlo, decidir en conjunto la estrategia y ejecutar con profesionalismo.

#### **2.4.1. Misión**

“Somos el departamento de mercadeo de toda empresa que busca fortalecerse, posicionarse y mantenerse en el mercado de Centro América, Panamá y el Caribe”. (12:4)

Refleja el compromiso de trabajar en conjunto con sus clientes para crear una estrategia mercadológica exitosa. Hace énfasis a dar soporte desde el nacimiento de una marca y asegurar su permanencia en la mente de los compradores.

- **Visión**

“Ser la solución mercadológica para las empresas de Centro América, Panamá y el Caribe con ideas innovadoras y creativas a las empresas y con retorno de inversión, para formar, fortalecer y mantener en el mercado marcas sólidas”. (12:4)

Esta frase reafirma su compromiso de convertirse en la solución, en términos de mercadeo, para que sus clientes implementen estrategias que reafirmen su permanencia en la mente de los consumidores y que estas acciones sean medibles y capitalizables.

#### **2.4.2. Objetivos**

Con palabras claves se pretende alinear a todo el personal sobre la misma línea de acción. Con estas frases se busca que cada departamento desarrolle su parte en el negocio en la búsqueda del bien común y permanencia de la agencia dentro del mercado.

## **General**

“Contribuir a posicionar, fortalecer y mantener marcas líderes en el mercado de Centro América, Panamá y Caribe, con estrategias innovadoras y creativas que les permitan crecer y contribuir con la economía de sus países”. (12:5)

## **Específicos**

- “Permitir a nuestros clientes enfocarse en hacer crecer su negocio y permitirle a la agencia la creación de una propuesta mercadológica sólida, su planificación y ejecución.
- Proponer a nuestros clientes estrategias creativas e innovadoras que aceleren a posicionar una marca, producto o servicio y generar retorno de inversión.
- Generar planes de largo plazo para que la marca, producto o servicio se mantenga en la mente de los consumidores y se fortalezca cada vez más”. (12:6)

Estas frases generan el compromiso de brindar a sus clientes los mecanismos que les permitan ser el soporte, en términos de mercadeo, para construir y fortalecer marcas sólidas.

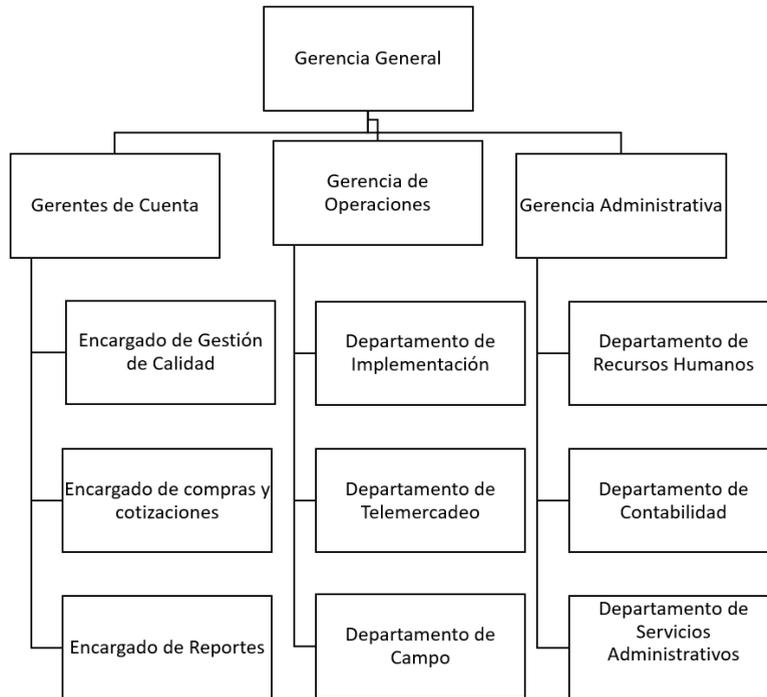
### **2.4.3. Organigrama**

La agencia tiene establecida su estructura de relaciones y comunicación de forma vertical al mostrar los niveles jerárquicos de forma piramidal (de arriba hacia abajo). Es fácil de comprender al tener una representación gráfica por gerencia y los departamentos que pertenecen a cada una.

## Gráfica No. 1

### Organigrama general

#### Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala



**Fuente:** departamento de recursos humanos de la agencia de mercadeo. Año 2014.

#### 2.4.4. Funciones de las áreas

Las actividades de las diferentes áreas de la agencia están delimitadas según su naturaleza y objetivos dentro del negocio. Se describen a continuación:

##### a. Gerentes de cuenta

Son los ejecutivos a quienes se les asignan las diferentes cuentas que atiende la agencia. Las cuentas están distribuidas en: cuentas nacionales y cuentas internacionales. La mayoría las cuentas nacionales demandan los servicios de promociones de sus productos en supermercados e investigaciones de mercado y por su lado, las cuentas internacionales lo hacen con eventos corporativos a nivel regional.

Los gerentes de cuenta se encargan de atender el requerimiento del cliente, solicitan que se coticen los insumos o servicios, costean y arman la propuesta y en conjunto con la gerente general la discuten y luego se presenta.

Esta área tiene una persona para atender cada actividad:

- Verificar que cada fase del proyecto se realice con calidad; comunicación con el cliente durante el proyecto validando su satisfacción y cierre y costos finales del proyecto.
- Cotizar con los diferentes proveedores para que el gerente de cuenta pueda realizar el costeo y propuesta al cliente y finalmente
- Realizar los reportes del proyecto (fotográficos, costos y resultados finales).

#### **b. Gerencia de operaciones**

Es el área formada por los departamentos que ejecutan los proyectos que fueron aprobados por el cliente, siendo los siguientes:

- **Departamento de implementación:** son quienes discuten una cotización con los proveedores, contratan y pagan a los proveedores para los eventos corporativos. Dentro de sus funciones también se encuentra desarrollar las investigaciones de mercado, por lo que toda la parte de recopilación de información, análisis y elaboración de informe forma parte de sus atribuciones.
- **Departamento de telemarketing:** realizan los servicios de llamadas y mensajería, ligado o no a un evento y en cualquiera de los países en donde prestan los servicios. Además, realizan principalmente los servicios de encuestas telefónicas, generación y actualización de bases de datos.
- **Departamento de campo:** son los encargados de realizar los proyectos de "Below the line" o BTL, que son comunicaciones no masivas dirigidas a

segmentos de mercados específicos, por ejemplo: promociones en supermercados, activaciones de marca, entre otros.

### **c. Gerencia administrativa**

Es el área que se encarga del funcionamiento administrativo de la agencia y está conformado por los siguientes departamentos:

- **Departamento de recursos humanos:** su aporte consiste en atraer, motivar y retener al talento humano para generar valor a la organización. Además, es el encargado de propiciar un ambiente favorable para desarrollar competencias y que las personas puedan crecer profesionalmente.
- **Departamento de contabilidad:** es el equipo que tiene a su cargo elaborar los estados financieros de la agencia, realiza pagos a proveedores y supervisa que los proyectos hayan generado la ganancia esperada.
- **Departamento de servicios administrativos:** son las personas que se encargan de mantener las oficinas en las mejores condiciones en temas de limpieza, reparaciones que se deban realizar y seguridad de las instalaciones.

#### **2.4.5. Jerarquía**

La jerarquía tiene un orden descendente, desde la gerencia general hacia los gerentes de cuenta, gerencia de operaciones y gerencia administrativa, finalizando en las divisiones de nivel operativo, como se plantea en el organigrama del diagrama 2.

#### **2.4.6. Puestos**

La agencia tiene 39 trabajadores que ocupan 21 puestos de trabajo. Adicionalmente a estos puestos, se contrata personal temporal para la ejecución de algunos proyectos que así lo requieran, pero que no forma parte de la planilla mensual por

la naturaleza de su contratación. Estos trabajadores pueden ser: impulsadoras, encuestadores, personas para investigaciones como cliente misterioso, entre otros. De los 39 trabajadores, 14 ocupan puestos gerenciales o jefaturas y 25 es personal operativo.

## **2.5. Resultados de la investigación**

Con la finalidad de recabar la información necesaria para la investigación, se entrevistó a la jefe del departamento de recursos humanos y se encuestó a todos los trabajadores, tanto de puestos gerenciales, jefaturas y operativos.

- **Entrevista a la jefe de recursos humanos**

Se basó en cuestionamientos sobre sus funciones de integrar y organizar a las personas con énfasis en su conocimiento de la evaluación del desempeño y cómo se aplica en la agencia.

Sobre el proceso de inducción y comunicación de la filosofía organizacional, indicó que cuando una persona es contratada, el proceso de inducción inicia con una charla sobre la fundación de la agencia, actividad económica, misión, visión, objetivos, estructura organizacional, principales clientes, países en los que funciona y retos actuales.

También se les exponen las normas de la empresa y las sanciones que pueden tener si no las cumplen. Dentro de éstas se encuentran: horarios de ingreso, salida, y almuerzo, vestimenta y arreglo personal, comportamiento, entre otras. Se les entrega un ejemplar con este contenido.

Seguido, los nuevos trabajadores conocen físicamente las instalaciones y son presentados al jefe del área y equipo de trabajo. Al estar en el departamento es atendido por el superior, quien le expone específicamente las funciones del departamento y puesto. Por último, lo ubica en el lugar físico de trabajo y queda a

su cargo o le asigna a otro trabajador, para que le explique detenidamente sus atribuciones y compartan los primeros días laborales durante el proceso de adaptación.

Sobre la evaluación del desempeño, la jefe de recursos humanos indicó que no se realiza un proceso formal y periódico como tal. Actualmente se hace una evaluación verbal únicamente a las personas que ocupan puestos gerenciales o jefaturas.

Este proceso consiste en que la gerente de operaciones con la jefe de recursos humanos, en base a los aciertos, desaciertos y comportamiento del trabajador, sostienen una reunión individual con cada una de personas que ocupan los puestos citados en el párrafo anterior.

Esta retroalimentación se realiza aproximadamente una vez por año en la que se genera una conversación para resaltar los buenos hábitos, aptitudes, aciertos laborales y se hace énfasis en las áreas de mejoras. En esta parte, se pide al empleado que exponga su punto de vista y en conjunto se acuerdan metas para superar estas situaciones.

Esta retroalimentación no tiene seguimiento, ni se realizan reuniones para conocer los avances; por lo que su eficacia es cuestionable. Además, no se realiza con los trabajadores de nivel operativo, a menos que comentan un error en sus labores, el jefe inmediato se reúne con ellos y les hace saber su actuar y las medidas correctivas.

Se realizan aumentos salariales una vez por año a puestos gerenciales y jefaturas, sin una base real de evaluación del desempeño, sino en relación a la decisión de la gerente general y gerente de operaciones, quienes son las propietarias de la agencia. En los puestos de nivel operativo, el salario se fija en relación a la especialidad del puesto.

Durante la actividad de convivencia de fin de año, se realiza una votación que hacen todos los trabajadores para elegir a la persona que reúne las características para ser nombrado como el “mejor trabajador” y el “más entusiasta”, a quienes se les premia con dinero en efectivo y un reconocimiento.

Uno de los principales hallazgos detectados es que la administración de la agencia está consciente de la necesidad de realizar una evaluación del desempeño periódica y objetiva a todos los trabajadores y brindarles la retroalimentación para incrementar la eficiencia laboral, desarrollo de habilidades, superación de las personas y mejores ingresos para la agencia. El esfuerzo por realizar este importante proceso se ha ido postergando. Se tiene contemplado llevarlo a cabo en el 2017.

- **Encuesta a todos los trabajadores**

Se elaboraron dos tipos de encuesta: una para gerentes y jefes de departamento y otra para personal operativo. Ambas encuestas fueron relacionadas entre sí, al contar con las mismas preguntas, pero redactadas desde el punto de vista del encuestado para validar la información desde los dos ángulos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los cuestionamientos para tener el contexto sobre evaluación del desempeño de los trabajadores.

### **2.5.1. Método de evaluación del desempeño existente**

En la entrevista realizada a la jefe del departamento de recursos humanos se indicó que en la agencia se realiza una evaluación sin un sistema formal, el cual consiste en evaluar a los trabajadores de nivel gerencial y jefaturas como líderes de grupo. Este proceso carece de un formato de evaluación, ya que se basa en aciertos y desaciertos laborales de la persona.

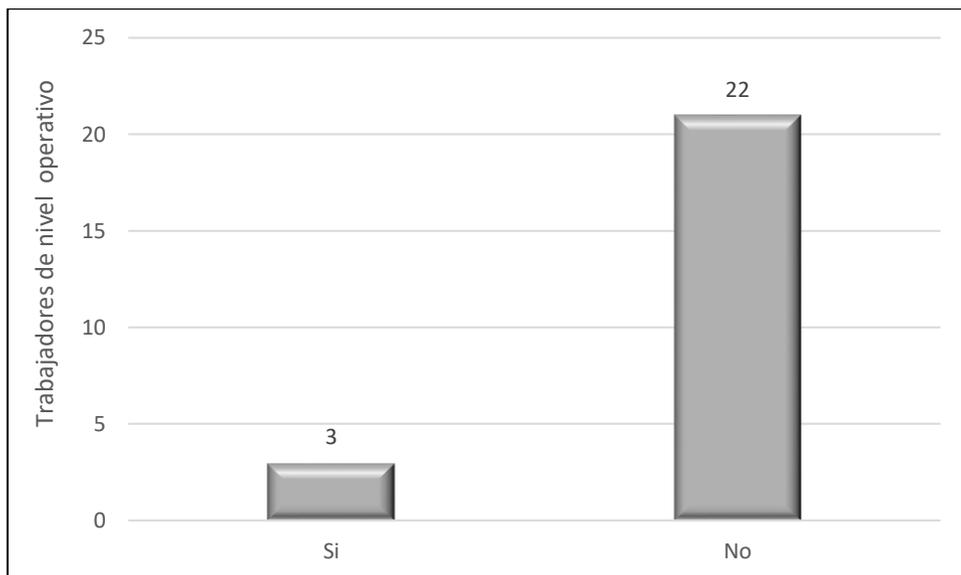
Los trabajadores de nivel administrativo y operativo son sometidos a una evaluación, únicamente si han cometido algún error grave en sus funciones, a manera de determinar si es un buen trabajador y la forma en que se le capacitará o se tomarán las medidas correctivas.

### Gráfica No. 2

#### Realización de la evaluación del desempeño laboral a trabajadores de nivel operativo

Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

Abril de 2016



Fuente: elaboración propia. Abril de 2016.

Los trabajadores de nivel operativo que respondieron que no se les ha realizado una evaluación del desempeño, argumentaron que se carece de este proceso porque no se encuentra dentro de las actividades periódicas establecidas. Por el lado contrario, las personas que contestaron afirmativamente, indicaron que la medición se hace en relación a la eficiencia y resultados de los proyectos en los que han estado involucrados, en los cuales se les detectaron fallas. Al comparar las respuestas de los gerentes o jefes, se encontró coincidencia en las respuestas anteriores.

Al preguntarles a los 3 empleados que fueron evaluados, todos indicaron que la metodología de evaluación fue una entrevista en la que junto a su jefe conversaron sobre los aciertos, desaciertos cometidos y acciones a tomar. Con esta información se redactó un informe y fue enviado al departamento de recursos humanos para su conocimiento.

Dentro de los aspectos que se les califica, todos mencionaron que son los resultados concretos y finales de los proyectos, su comportamiento y el apego a procedimientos y políticas. Al indagarles sobre la persona encargada de realizarles la evaluación, señalaron que está a cargo de su jefe inmediato, además indicaron que sí se les comunican los resultados mediante una reunión con su superior.

La retroalimentación y seguimiento sobre los resultados se hacen verbales en reuniones periódicas en la que algunas veces participa el gerente de su área; no existe un documento formal en donde se plasme el compromiso de mejora y que permita apoyar la retroalimentación y siguiente evaluación.

Se determinó que en la agencia se practica una evaluación del desempeño laboral deficiente y superficial y es aplicada en algunos casos aislados sin la supervisión del departamento de recursos humanos. En esta única evaluación no se tienen procedimientos establecidos y no existen instrumentos para tal propósito.

### **2.5.2. Existencia de planes de mejora continua**

Los gerentes o jefe de departamento no tienen planes de mejora continua que permita a los trabajadores incrementar la calidad del desempeño. Esto representa que las personas realicen sus tareas de la misma manera sin ningún desafío, lo que evita la especialización, desarrollo de sus habilidades y por ende afecta la productividad de la agencia.

La jefe del departamento de recursos humanos indicó que sin ninguna periodicidad determinada, se invita al personal a escuchar charlas motivacionales, pero no se tiene un plan estructurado relacionado en mejorar sus destrezas específicas del puesto. Dos de los tres jefes o gerentes indicaron que tienen contemplado solicitar al jefe de recursos humanos una propuesta de talleres para maximizar su trabajo con el uso de la tecnología y específicos para mejorar sus destrezas.

### **2.5.3. Percepción del personal hacia la evaluación del desempeño**

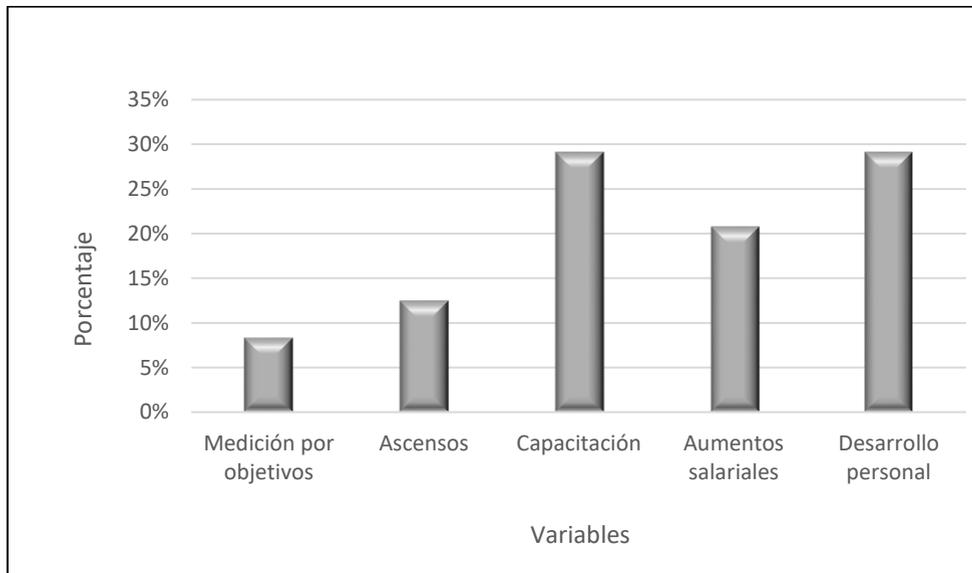
Para obtener la perspectiva de los gerentes o jefes de departamento si consideran que la evaluación del desempeño estimula el interés de los trabajadores, la totalidad contestó afirmativamente. Con esta respuesta se reconoce la necesidad de implementar formalmente este proceso, como vía para mejorar la manera de trabajar y aplicar las medidas correctivas.

En sus comentarios indicaron que con esta práctica se identifican las fortalezas de los trabajadores y pueden trabajar en las debilidades, lo que contribuye a su crecimiento profesional y al cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que ven como una limitante que en la actualidad no cuentan con la herramienta, lineamientos y el mecanismo para ejecutarlo.

Además, los 24 trabajadores de nivel operativo indicaron que sí es importante realizar este proceso en la empresa, con los argumentos que aprenden de los errores y aciertos propios y de sus compañeros, resaltando también que les ayuda a especializarse en lo que hacen. Ellos ven este proceso como el medio para convertirse en profesionales y mejorar su calidad de ingresos y de vida.

Un gerente o jefe indicó que ve como un desafío la resistencia al cambio, por ser un proceso que puede generar desinformación, pero considera que, al dar la comunicación correcta a todos, se tendrá la colaboración.

**Gráfica No. 3**  
**Objetivo de realizar la evaluación del desempeño para los**  
**trabajadores de nivel operativo**  
**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**  
**Abril de 2016**



**Fuente:** elaboración propia. Abril de 2016.

Al preguntarles a los trabajadores de nivel operativo sobre lo que para ellos debiera ser el objetivo de ser evaluados, los mayores porcentajes son para las variables “capacitación” y “desarrollo personal”, seguido por “aumentos salariales”. Esto es un indicador de que los trabajadores buscan obtener por medio de la evaluación su superación profesional, acompañado de una remuneración económica.

Con esto se percibe que ellos ven en primer lugar su interés personal, dejando en último lugar la “medición por objetivos”, lo que se puede interpretar que ven esta variable como una consecuencia de “hacer las cosas bien” y no como un pilar de la organización que fija el rumbo de todos. Esto es una oportunidad de la agencia para reforzar los mensajes de identidad organizacional, liderazgo y trabajo en equipo.

Los gerentes o jefes reconocen que realizar una evaluación del desempeño es importante para trabajar en las áreas de mejora de los empleados para buscar su desarrollo; por su lado los subalternos desean realizar eficientemente sus tareas, en consecuencia, obtener puestos de mayor responsabilidad y ser merecedores de una compensación a este esfuerzo.

#### **2.5.4. Impacto de la evaluación del desempeño en el nivel de eficiencia**

Se preguntó a los gerentes y jefes de departamento si consideran que el desempeño de un trabajador mejora si ha sido evaluado, recibe retroalimentación y se le da seguimiento. La totalidad de ellos respondieron afirmativamente y argumentaron que el personal percibe el interés en él y lo identifica como una oportunidad de aprender y corregir sus debilidades.

Esta respuesta positiva es un claro panorama de la colaboración que se tiene para este proceso. Reconocen que es la única manera de establecer un punto de partida hacia una cultura de evaluación constante y objetiva, que será la base para la formación de mejores profesionales con crecimiento continuo. Así mismo, menciona que agrega valor al esfuerzo que los empleados harán durante este proceso.

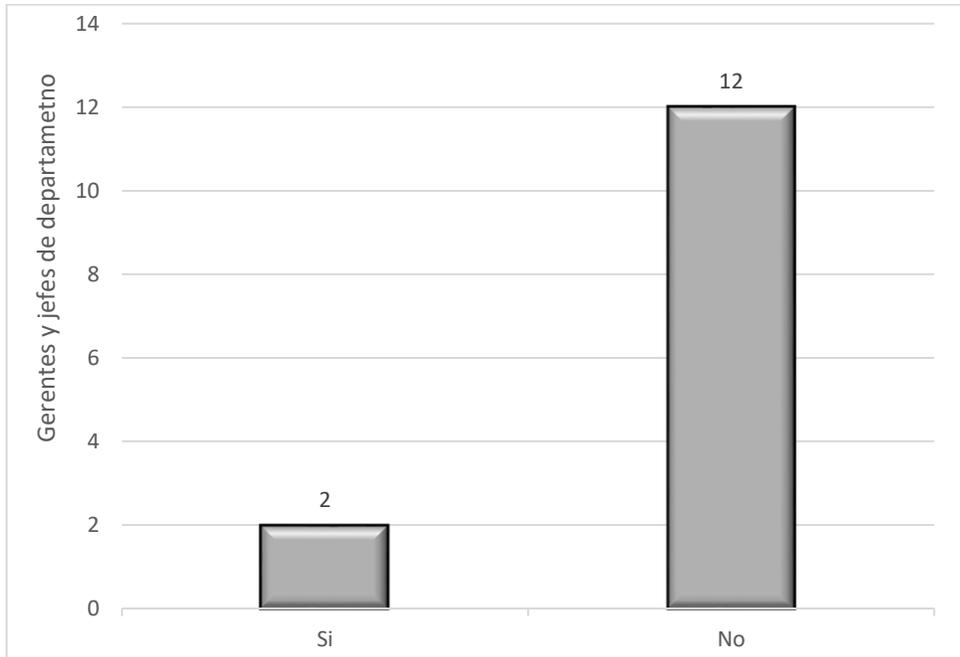
Según lo indicado por la jefe de recursos humanos, al no realizarse un proceso formal que mida el desempeño de los trabajadores, no se cuenta con los indicadores para tener los argumentos necesarios para retroalimentar, dar seguimiento y mejorar la eficiencia, de allí la necesidad de formalizar el proceso.

#### **2.5.5. Promoción de personas basado en su desempeño**

Todo trabajador se siente motivado si es tomado en cuenta para ocupar puestos de mayor jerarquía en base a sus conocimientos y experiencia; por lo que es importante conocer si la agencia cuenta con un programa diseñado para este fin.

#### Gráfica No. 4

### Plan de promoción hacia los trabajadores basado en su desempeño laboral Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala Abril 2016



Fuente: elaboración propia. Abril de 2016.

Las personas con respuestas afirmativas comentaron que premian a sus empleados según el desempeño, pero no con una promoción a otro puesto específicamente, ya que la misma estructura organizacional, por ser pequeña, no lo permite; sin embargo, cuando se da una oportunidad de ascender, siempre se considera dar la oportunidad a una persona interna, antes de contratar a alguien externo. Además, uno de ellos indica que a sus trabajadores se les entregan reconocimientos en público o carta de felicitación por sus buenas prácticas laborales.

Quienes contestaron que no cuentan con este plan de promoción, ampliaron que sí es necesario implementarlo, ya que este tipo de reconocimiento afecta el interés en hacer las labores correctamente o con el entusiasmo necesario para obtener

resultados satisfactorios, ya que el trabajador no ve valorado su esfuerzo y disminuye su compromiso.

## **2.6. Análisis y discusión de resultados**

La agencia es una empresa pequeña que hace sus esfuerzos por dar a sus trabajadores un ambiente propicio para desarrollarse y que cuenta con un equipo administrativo que está dispuesto a realizar los cambios necesarios para que los empleados se especialicen en lo que hacen.

Necesitan reforzar el planteamiento de sus valores organizacionales y hacer esfuerzos mayores para que los empleados conozcan y entiendan el significado de cada palabra que conforma la visión, misión y objetivos, para que tengan claro el panorama de dónde está la empresa y hacia dónde se dirige.

Existen proyectos importantes y pendientes de desarrollar en el departamento de recursos humanos, tal es el caso de la evaluación del desempeño, la cual es deficiente y superficial, es aplicada solamente en una de las áreas o departamento de la empresa sin la supervisión del departamento de recursos humanos. En esta única evaluación no se tienen procedimientos establecidos y no existen instrumentos para tal propósito.

La percepción de los trabajadores es que están haciendo correctamente sus labores; ellos trabajan con entusiasmo, pero no perciben un sistema de desarrollo dentro de la empresa, ya que han incrementado sus conocimientos de manera empírica y sobre la marcha, aprendiendo de sus errores y no previniendo que sucedan. Además, están conscientes que esto solo se logra a través de la retroalimentación de sus labores, seguimiento y acompañamiento de su superior.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA AGENCIA DE MERCADEO UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

La evaluación del desempeño es un factor importante para el desarrollo de los trabajadores y de la propia agencia. Es necesario la formalización e implementación correcta con periodicidad establecida y planes de seguimiento para que sea un aprendizaje de mejora continua.

#### **3.1. Justificación de la propuesta**

La finalidad de implementar la evaluación del desempeño en una empresa es proporcionar una herramienta que, de manera sistemática, permita que las personas mejoren la manera de ejecutar su trabajo, beneficie a la organización a alcanzar sus objetivos en el tiempo necesario y ser una fuente objetiva para tomar decisiones en relación a aumentos salariales, promociones ascensos o remoción de trabajadores.

Durante la investigación documental y de campo realizada en la agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, se determinó que no se ha implementado la evaluación del desempeño con periodicidad establecida y planes de seguimiento para garantizar un constante crecimiento para los trabajadores.

La administración de la agencia está consciente de la necesidad de formalizar este proceso y convertirlo en parte de sus actividades periódicas y obligatorias y se percibe en el recurso humano el anhelo de superación. Por lo anterior, se presenta la propuesta de implementación de un sistema de evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas, por ser de fácil implementación, permitir el enfoque en factores de evaluación que se adaptan a todos los puestos y brindar a los

evaluadores información de fácil comprensión para transmitirlo de la misma manera a los miembros del equipo.

### **3.2. Objetivos de la propuesta**

A continuación se detallan los objetivos general y específicos necesarios para la propuesta de implementación de este sistema de evaluación del desempeño en la agencia de mercadeo:

#### **3.2.1. Objetivo general**

Implementar en la agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, un sistema de evaluación de desempeño como un instrumento organizacional que permita establecer el nivel de desempeño de los trabajadores, mediante la mejora continua de los procesos y promover de esta forma, un espacio de retroalimentación, diálogo, respeto y colaboración mutua.

#### **3.2.2. Objetivos específicos**

- Proporcionar los instrumentos técnicos para cada etapa del sistema de evaluación del desempeño, que permitan a los jefes conocer cómo cada trabajador realiza sus labores, su relación con los demás miembros y las áreas de mejora, para que en consecuencia, esta práctica se convierta en una base para la toma de decisiones.
- Impulsar la comunicación efectiva y constructiva entre el trabajador y su jefe por medio de la retroalimentación y sesiones de seguimiento, en las que ambas partes expongan sus puntos de vista y a partir de esta alineación y en mutuo acuerdo, se establezca un plan de seguimiento.
- Sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de generar trabajo de alta calidad y cómo cada contribución individual aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- Contribuir con el desarrollo profesional del trabajador por medio de planes individuales de seguimiento y de mejora continua, para generar la especialización de las personas en sus puestos y una carrera laboral dentro de la agencia.

### **3.3. Sistema de evaluación del desempeño propuesto**

Para brindar a la administración de la agencia de mercadeo una herramienta que le permita conocer la situación actual del desempeño de los trabajadores y la forma correcta de comunicar los resultados, se implementará el sistema de evaluación del desempeño de escalas gráficas por las siguientes características:

- Proporciona fácil retroalimentación al evaluado.
- Permite de forma sencilla construir el instrumento de evaluación.
- Resulta práctico de comprender por la manera gráfica de presentarse.
- Evalúa a las personas por medio de factores y escalas definidas previamente.
- Se puede comparar los resultados de varios empleados con facilidad.
- Por sus características matemáticas y estadísticas para interpretar la información, es ideal para organizaciones que están iniciando con la cultura de evaluación del desempeño, como la agencia de mercadeo objeto de estudio.

Con la utilización de este método se podrá:

- Identificar las fortalezas y debilidades de los trabajadores.
- Reconocer y premiar los aciertos y buen desempeño del recurso humano.
- Trabajar en las debilidades detectadas para re-direccionar al empleado por medio de la retroalimentación y un plan de mejora continua.
- Promover el desarrollo profesional de los trabajadores y mejorar la competitividad de la agencia.

### **3.4. Política de aplicación del sistema de desempeño propuesto**

Se identifican los siguientes lineamientos relativos a este sistema:

- **Aplicabilidad:** la presente propuesta de evaluación del desempeño abarca a todos los trabajadores de la agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad capital.
- **Compromiso y responsabilidades basados en participación e información:** las personas pueden establecer compromisos y tomar total responsabilidad por sus decisiones cuando éstas están basadas en suficiente información y adoptadas en un entorno de participación.
- **Cada persona es responsable de su desempeño:** el trabajador adopta a título personal los compromisos, quedando de su lado los niveles de logro de objetivos.
- **Cada persona es responsable de la adecuada utilización de las herramientas disponibles:** el acceso a la información que este sistema proporcionará a los trabajadores, es confidencial y únicamente podrá ser utilizada para los fines de la evaluación del desempeño.
- **Legitimidad y confiabilidad:** los resultados de la evaluación del desempeño deben estar respaldados por el comportamiento detectado del trabajador para orientar sus prioridades de mejora y desarrollo.
- **Participación, respeto y confianza:** los contenidos específicos abordados en el proceso deben enmarcarse en un ámbito de confidencialidad y respeto, para facilitar la participación y confianza para obtener información transparente.

- Mejora continua y adaptabilidad: por ser un proceso nuevo para la agencia, se deben aceptar correcciones que sean pertinentes a una lógica de mejora continua.
- Evaluaciones vinculadas a los perfiles de cada cargo: las jefaturas deben conocer a cabalidad las funciones de cada trabajador que dependa de él, para contar con parámetros objetivos.
- Los jefes son los responsables del seguimiento de cada trabajador bajo su cargo, con sesiones de retroalimentación periódicas y orientación constante.

### **3.5. Periodicidad de la evaluación**

Se institucionalizará la evaluación del desempeño para que se realice una vez por año en el mes de enero, después de la temporada alta que por el giro de negocio tiene la agencia durante diciembre. El proceso debe ser iniciado por el departamento de recursos humanos y aprobado por la gerencia general.

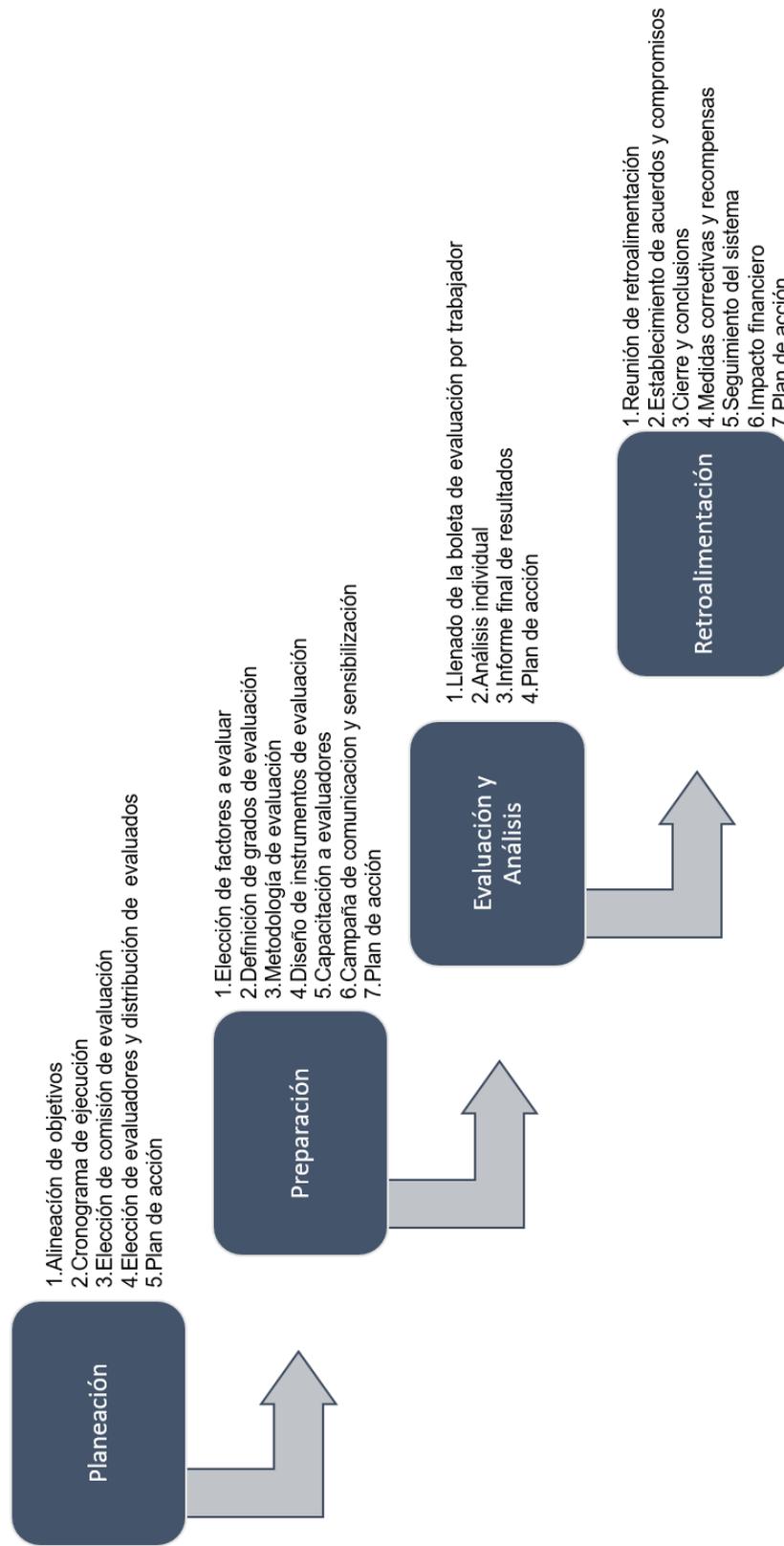
### **3.6. Proceso de evaluación del desempeño propuesto**

Para la ejecución del sistema de evaluación propuesto y garantizar que se obtengan los objetivos planteados, se han establecido cuatro fases que permitirán que todas las acciones se realicen en el tiempo establecido y que exista control a lo largo de la implementación.

## Diagrama No. 2

### Proceso de evaluación del desempeño

Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

A continuación se detalla cada fase y sus pasos:

### **3.6.1. Fase de planeación**

Consiste en los pasos previos que ayudarán como punto de partida para establecer las bases que guiarán la implementación de la evaluación. Durante esta fase se alineará el proceso hacia los objetivos de la agencia de mercadeo, se establecerá la metodología e instrumentos necesarios y se designarán a los responsables de ejecutarlo.

Esta planeación estará a cargo del departamento de recursos humanos y deberá contar con el visto bueno de la gerencia administrativa y gerencia general para oficializar la implementación. Para esto será necesario realizar lo siguiente:

#### **3.6.1.1. Alineación de objetivos**

El departamento de recursos humanos establecerá el objetivo general y específicos que se alcanzarán con la realización de la evaluación del desempeño. Estos irán alineados a los objetivos organizacionales y al finalizar el proceso se revisarán para establecer si fueron alcanzados.

Los objetivos serán comunicados a todos los trabajadores cuando se oficialice este proceso, para crearles conciencia de la importancia del proceso y lo que se espera al concluir el ciclo.

#### **3.6.1.2. Cronograma de ejecución**

El cronograma para la implementación del sistema de evaluación en la agencia se detalla en el siguiente cuadro y será el departamento de recursos humanos quien vele porque el avance se realice según los tiempos establecidos para evitar demoras.

:

**Diagrama No. 3**  
**Cronograma de actividades del sistema de evaluación del desempeño**  
**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

Fase No.	ACTIVIDADES	2016												2017													
		Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag.	Sept.	Oct.	Nov.	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ag.	Sept.	Oct.	Nov.
1	Alineación de objetivos																										
2	Elaboración del cronograma general de actividades																										
3	Elección de la comisión de evaluación																										
4	Comunicación de designación a los miembros de la comisión																										
5	Elección de evaluadores y distribución de evaluados																										
6	Elección de factores a evaluar																										
7	Definición de grados de evaluación																										
8	Diseño de instrumentos																										
9	Capacitación a evaluadores																										
10	Campaña de comunicación y sensibilización																										
11	Llenado de boleta de evaluación individual																										
12	Análisis individual																										
13	Envío de boletas llenas en digital a recursos humanos																										
14	Informe final																										
15	Planificación de reunión de retroalimentación																										
16	Reunión de retroalimentación																										
17	Aplicación de medidas correctivas																										
18	Reunión general para entrega de reconocimientos																										
19	Reuniones de seguimiento																										

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

### **3.6.1.3. Elección de comisión de evaluación**

Esta comisión será nombrada por la gerencia general y estará formada por ejecutivos de diferentes gerencias de la agencia de mercadeo, con la finalidad de tener sus opiniones, tomar decisiones, adecuar a las necesidades los instrumentos de evaluación a utilizar, llegar a un consenso multidisciplinario y garantizar el involucramiento de todos los trabajadores al contar con su líder como parte del proceso. Estos ejecutivos tienen la preparación necesaria para ser parte del equipo se les alineará en el proceso de capacitación.

Esta comisión estará integrada por:

- Un gerente de cuentas (ventas)
- Gerente de operaciones
- Gerente administrativo
- Jefe del departamento de recursos humanos

La comisión tendrá reuniones durante la etapa de planeación y se encargará de apoyar al departamento de recursos humanos en la toma de decisiones, principalmente en las siguientes:

- Elección de factores de evaluación y escalas de calificación
- Capacitación a evaluadores
- Formulación de estrategias de recompensa
- Toma de decisiones en temas críticos que se den durante el proceso

### **3.6.1.4. Elección de evaluadores y distribución de evaluados**

Los evaluadores serán los responsables de calificar el comportamiento y desempeño de los trabajadores que le sean asignados. Serán notificados de su designación como parte de sus atribuciones, por parte del departamento de recursos humanos con visto bueno de la gerencia administrativa de manera escrita.

El evaluador por su liderazgo y nivel jerárquico será el gerente general, gerentes de área y jefes de departamento, ya que son quienes observan y reciben el trabajo de forma directa de sus subalternos, conocen sus obligaciones y la forma de comportarse.

Además, después de haber culminado la fase de evaluación, el evaluador tendrá la reunión de retroalimentación individual y dará continuidad al proceso, por medio de sesiones de seguimiento para garantizar que todo el ciclo se lleve a cabo.

Los evaluados serán todos los trabajadores de la agencia de mercadeo, exceptuando al gerente general. Se les calificará su desempeño y comportamiento de forma objetiva.

La distribución de evaluadores y evaluados será la siguiente:

**Cuadro No.1**  
**Evaluadores y evaluados asignados**  
**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad capital**

Área	Evaluador	Evaluados asignados	Cantidad de personas	Total	
Gerencia general	Gerente general	Gerentes de cuenta	5	7	
		Gerente de operaciones	1		
		Gerente administrativo	1		
Gerentes de cuenta	Gerente de cuenta (designado)	Encargado de gestión de calidad	1	3	
		Encargado de compras y cotizaciones	1		
		Encargado de reportes	1		
Gerencia de operaciones	Gerente de operaciones	Jefe del departamento de implementación	1	3	
		Jefe del departamento de telemarketing	1		
		Jefe del departamento de campo	1		
	Jefe del departamento de implementación	Implementador junior	1	1	
Gerencia de operaciones	Jefe del departamento de telemarketing	Agentes de telemarketing mensajeros	8 3	11	
		Jefe del departamento de campo	Supervisores de campo	3	6
			Encargados de proyectos	2	
Bodeguero	1				
Gerencia administrativa	Gerente administrativo	Jefe del departamento de cursos humanos	1	3	
		Jefe del departamento de contabilidad	1		
		Jefe del departamento de servicios administrativos	1		
	Jefe del departamento de recursos humanos	Encargado de planilla	1	1	
Gerencia administrativa	Jefe del departamento de servicios administrativos	Recepcionista	1	3	
		conserjes	2		

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

### 3.6.1.5. Plan de acción

Con la finalidad de establecer responsables y tiempos de ejecución, se presenta el siguiente plan de acción:

**Cuadro No. 2**  
**Plan de acción de la fase de planeación**  
**Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Observaciones	Costo
			Inicia	Termina		
1	Alineación de objetivos del proceso de evaluación con los objetivos de la agencia	Jefe del departamento de recursos humanos	15/11/2016	18/11/2016	Al finalizar el proyecto se revisarán para verificar su cumplimiento.	Q 141.00 *
2	Elaboración del cronograma general de actividades del proceso	Jefe del departamento de recursos humanos	15/11/2016	18/11/2016	Se utilizará la gráfica de Gantt.	Q 188.00 *
3	Elección de la comisión de evaluación	Gerente administrativo y jefe del departamento de recursos humanos	15/11/2016	18/11/2016	Se considerarán a los gerentes de área por su conocimiento específico y participación en el negocio.	Q 188.00 *
4	Comunicación de designación a los miembros de la comisión	Jefe del departamento de recursos humanos	18/11/2016	18/11/2016	Se hará por medio de correo electrónico copiando al gerente administrativo. Se indicará que posteriormente se tendrá una reunión informativa.	Q 94.00 *
5	Elección de evaluadores y distribución de evaluados	Jefe del departamento de recursos humanos	15/11/2016	18/11/2016	Se distribuirá en relación a los trabajadores de cada departamento. Se dará a conocer oficialmente durante la etapa de comunicación.	Q 141.00 *
<b>TOTAL</b>						<b>Q 752.00</b>

\* Calculado en base a la hora hombre del jefe del departamento de recursos humanos

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

### **3.6.2. Fase de preparación**

Durante este periodo se establecerán los criterios de calificación para evaluar el desempeño y comportamiento del recurso humano; además, se capacitará a los evaluadores para garantizar que realicen esta labor cubriendo todos los pasos necesarios.

Los actores y todo el proceso en sí, será respaldado con la creación del ambiente idóneo en la agencia, para que todos estén enterados de forma oficial del proceso, a través de una campaña de comunicación y sensibilización interna.

De esta fase dependerá en gran medida la aceptación del proceso por parte del personal, por lo que el tono en las comunicaciones será siempre de involucramiento, participación y que contribuirá con su desarrollo profesional y personal.

#### **3.6.2.1. Elección de factores a evaluar**

En este paso la comisión de evaluación elegirá los factores que representan el comportamiento, habilidad o actitud del trabajador y cualidades que contribuyen a alcanzar los objetivos de la agencia de mercadeo. Se definirán según el nivel de jerarquía de los trabajadores, por ser diferentes las características que se deben tomar en consideración.

Estos factores tendrán asignado un valor porcentual expresado en la última columna del esquema que se presenta a continuación, quedando con mayor porcentaje, los factores que más valora la organización que tengan sus trabajadores. Los factores sumarán el 100%.

Los diez factores que medirán el desempeño de gerentes y jefes de departamento y personal administrativo y operativo, se describen a continuación:

### Cuadro No. 3

#### Factores de evaluación para gerentes y jefes de área Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad Guatemala

No.	Factor	Descripción	%
1	Liderazgo	Es la habilidad de influir en los colaboradores positivamente, la capacidad de guiarlos hacia una meta en común al motivarlos, asesorarlos y crear identidad hacia el equipo.	15%
2	Conocimiento del puesto	Se refiere al conjunto de información, conocimientos y experiencias adquiridas en programas de educación formal o en su vida profesional, necesarios para ejecutar las labores relacionadas a su puesto de trabajo.	13%
3	Cumplimiento de objetivos	Representa las habilidades de planificación y organización para dirigir todos los recursos que tiene a su disposición para que se cumplan los objetivo y metas de su departamento.	13%
4	Trabajo en equipo	Consiste en generar el compromiso para alcanzar los objetivos comunes, motivar la participación de todos en la toma de decisiones y promover la cooperación y el apoyo mutuo.	12%
5	Solución de problemas y toma de decisiones	Es tener la capacidad y madurez de elegir el camino a seguir acorde a la moral y a las normas establecidas con firmeza y responsabilidad; además de mantener la calma y objetividad ante una situación difícil.	12%
6	Cumplimiento de procedimientos y políticas	Es conocer los procedimientos, normas y políticas de la empresa y actuar apegado a ellos.	10%
7	Comunicación efectiva	Es la habilidad de escuchar atentamente a sus trabajadores y dirigirse a ellos con palabras y mensajes adecuados para transmitir sus pensamientos y propiciar un ambiente de cordialidad.	10%
8	Integridad	Es una persona con valores morales y éticos, buenas relaciones interpersonales, buena presentación personal y visión de ayuda a los demás.	5%
9	Administración de recursos	Se refiere al uso del tiempo y los recursos materiales, humanos y financieros de forma correcta y supervisar que su equipo los aproveche de la misma forma.	5%
10	Proactividad	Se refiere a tener la iniciativa de proponer y promover ideas creativas que beneficien los procesos, ahorren costos o faciliten las laborales.	5%
			<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

#### Cuadro No. 4

##### Factores de evaluación para trabajadores operativos

Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

No.	Factor	Descripción	%
1	Conocimiento del puesto	Se refiere a tener los conocimientos necesarios para realizar sus labores y dominar las tareas de su puesto con altos estándares de calidad.	15%
2	Cumplimiento de procedimientos y políticas	Es conocer los procedimientos, normas y políticas de la empresa y actuar apegado a ellos.	13%
3	Integridad	Es una persona con valores morales, buenas relaciones interpersonales y visión de ayuda a los demás.	13%
4	Trabajo en equipo	Consiste en sentirse identificado con su equipo de trabajo, participar en las actividades grupales y se preocuparse por el bienestar común.	12%
5	Comunicación efectiva	Es la capacidad de escuchar y responder de manera respetuosa y oportuna a su jefe o compañeros de trabajo con lenguaje adecuado y evitar malos entendidos, rumores o comunicación negativa que pueda perjudicar a otra persona.	12%
6	Solución de problemas	Tiene la capacidad para resolver problemas con soluciones creativas y lógicas.	10%
7	Relaciones interpersonales	Se refiere a su integración a grupos y la forma de comunicarse, relacionarse y adaptarse.	10%
8	Participación y proactividad	Consiste en expresar sus opiniones en reuniones de grupo, solicitar que se aclaren sus dudas y plantear ideas creativas que contribuyan a la mejora de los procesos y actividades de la organización.	5%
9	Desarrollo profesional	Es esforzarse constantemente por aprender más sobre sus labores, buscar fuentes externas de conocimientos para entregar un mejor trabajo y estar preparándose para su profesionalización.	5%
10	Uso de recursos	Concierne a la utilización de manera eficiente los recursos materiales, financieros e inversión de su tiempo en las tareas que tiene asignadas.	5%

**100%**

Fuente: elaboración propia. Año 2016

### 3.6.2.2. Definición de grados de evaluación

Corresponde definir los grados de calificación que se dará a cada enunciado, para dar un valor numérico al desempeño y comportamiento del trabajador. La comisión de evaluación ha determinado los cuatro grados de calificación y se definen como sigue:

#### Cuadro No. 5

#### Grados de evaluación

#### Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

Grado	Evaluación de comportamientos	Ponderación %
Grado 1	Siempre observado	100%
Grado 2	La mayoría de veces observado	75%
Grado 3	Algunas veces observado	50%
Grado 4	Nunca observado	25%

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

### 3.6.2.3. Metodología de evaluación a utilizar

El departamento de recursos humanos recomendará la metodología según las circunstancias de la empresa, ya sea proponiendo mejoras y actualizaciones al método utilizado o sugiriendo la implementación de uno nuevo. El grado de complejidad del método que se emplee, dependerá del grado de madurez y adaptación que la empresa vaya adquiriendo con cada vez que se haga el proceso.

En el presente caso, por ser la primera vez que formalmente se realiza la evaluación, se utilizará el método de escalas gráficas, el cual es recomendado para organizaciones que están iniciando con esta cultura por su facilidad de comprender e implementar.

#### **3.6.2.4. Instrumentos de evaluación**

Los formatos que se desarrollan en esta fase tienen como objetivo ayudar a recabar la información de forma ordenada y completa. Serán de fácil comprensión y aplicación para evitar sesgos de información, además se harán en hojas de cálculo de Microsoft excel para distribuirlos de forma digital formuladas y facilitar la labor del evaluador.

Los instrumentos que se utilizarán son los siguientes:

- a. Boleta de evaluación del desempeño
- b. Formato de integración de resultados
- c. Formato resumen por departamento

##### **a. Boleta de evaluación del desempeño**

Con esta boleta, el evaluador podrá obtener una valoración al desempeño y comportamiento del trabajador. Este formato será proporcionado al evaluador de forma digital y formulado para que resulte práctico el llenado y la obtención de resultados.

Por ser dos niveles jerárquicos los que se evaluarán con distintas características cada uno, se proponen formatos diferentes: uno para gerentes y jefes y un segundo para personal de nivel operativo y administrativo.

La boleta está dividida en las partes siguientes:

- **Datos del trabajador:** es el área en la que se identifica a quién corresponde la evaluación, departamento al que pertenece, puesto que ocupa y la fecha de evaluación.
- **Evaluación:** contiene las instrucciones que debe seguir el evaluador para realizar la prueba y seguido se encuentran los diez factores sujetos a evaluación.

Estos porcentajes son definidos por la comisión de evaluación; cada factor es evaluado como sigue:

- i. A cada uno de los diez factores se le asignó un valor porcentual; este porcentaje será mayor, según la importancia que tenga para la agencia. Los diez valores suman el 100%.
- ii. Cada factor será calificado por diferentes enunciados y éstos tendrán un valor porcentual, teniendo mayor valor, el enunciado que sea más valorado por la agencia. El total de enunciados suman el 100%.
- iii. A los cuatro grados de evaluación se les asignó un valor porcentual, teniendo el mayor porcentaje el grado que califica la excelencia.

Para su mejor comprensión, en la siguiente guía se detalla la forma de llenar la boleta de evaluación del desempeño:

## **Formato No. 2**

### **Guía de llenado de la boleta de evaluación del desempeño Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

Este documento tiene como finalidad explicar las partes que forman la boleta de evaluación y la manera correcta de llenarla.

#### **I. Envío de boleta a los evaluadores:**

El formato será enviado por correo electrónico, asignando una hoja electrónica con la boleta de evaluación por cada trabajador. Este formato llevará ya el nombre de cada trabajador para facilitar el llenado e irá ya formulado para alimentar dos resúmenes que se describirán más adelante.

Este libro electrónico contendrá en pestañas separadas lo siguiente:

- Guía de llenado de la boleta de evaluación
- Descripción de cada factor de evaluación
- Formato resumen de resultados de la evaluación por departamento
- Formato resumen de resultados de la evaluación por trabajador
- Boleta de evaluación

## II. Asignación de valores a los diez factores que calificarán las cualidades del trabajador:

Cada factor está sujeto a calificación por medio de porcentajes. A continuación se muestra el cuadro que se encuentra en la boleta por cada factor y seguido se indica qué representa cada porcentaje:

1. Liderazgo		15%	Grados de evaluación						
No.	Enunciado	% por pregunta	Siempre	La mayoría de	Algunas Veces	Nunca	Valor por pregunta	Valor por factor	
			100%	75%	50%	25%			
1	Influye positivamente y motiva a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos.	40%	1				0.4	0.15	
2	Trabaja guiando, acompaña en el proceso y es un ejemplo para su personal.	35%	1				0.35		
3	Promueve la participación de todos en un ambiente de cordialidad y respeto.	25%	1				0.25		
		100%					1		

- A cada uno de los diez factores se le asignó un valor porcentual; este porcentaje será mayor, según la importancia que tenga. Los diez valores suman el 100%.
- A cada enunciado que plantea diferentes aspectos del factor, se le asignó un

valor porcentual, teniendo el mayor valor, el enunciado que se más valorado por la empresa. El total de preguntas suman el 100%.

- iii. A los cuatro grados de evaluación se les asignó un valor porcentual, teniendo el mayor porcentaje el grado que califica la excelencia.

### III. Fórmulas para ponderar cada factor

Para obtener la calificación por cada factor, en la imagen que sigue se indica con diferente color de flecha, cada operación:

#### 1. Liderazgo

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de	Algunas Veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Influye positivamente y motiva a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos.	40%					0.4	0.15
2	Trabaja guiando, acompaña en el proceso y es un ejemplo para su personal.	35%	1				0.35	
3	Promueve la participación de todos en un ambiente de cordialidad y respeto.	25%	1				0.25	
		100%					1	

$1 \times 25\% \times 100\% = 0.25$

$1 \times 15\% = 0.15$

- ✓ **Flechar negras y delgadas:** Multiplica el “1” por el porcentaje asignado al enunciado y luego es multiplicado por el valor del grado de evaluación.
- ✓ **Flechas grises y gruesas:** la sumatoria de la calificación de todos los enunciados se multiplica por el porcentaje asignado a cada factor.

La sumatoria de cada factor irá alimentando los resúmenes que se explicarán más adelante.

#### IV. Secciones de la boleta

La boleta está dividida en tres secciones:

- **Sección 1. Datos del trabajador**

- ✓ Ingresar nombres y apellidos completos del trabajador.
- ✓ Puesto que ocupa
- ✓ A qué departamento corresponde
- ✓ Fecha en la que está evaluando

1. DATOS DEL TRABAJADOR	
Nombre:	
Puesto que desempeña:	
Departamento:	
Fecha de evaluación:	

- **Sección 2. Evaluación**

- ✓ Leer las instrucciones para el llenado.

2. EVALUACIÓN
<b>Instrucciones:</b> La presente evaluación de desempeño es de uso confidencial. Se utilizará para obtener información del evaluado para conocer su desempeño y comportamiento. Por favor responder con la mayor objetividad, marcando con un número "1" en cualquiera de las 4 columnas de Grados de Evaluación, según la respuesta que se ajusta a su criterio.

Para calificar al trabajador realice lo siguiente:

- Leer detenidamente cada enunciado y colocar un número "1" por cada fila que representa un enunciado, debajo del grado de evaluación ("siempre", "la mayoría de veces", "algunas veces" o "nunca), que considere califica el desempeño o comportamiento.
- Deberá colocar solo una vez el número "1" por fila.
- El número "1" significa su opinión sobre el desempeño según la casilla en

donde sea colocada; no así, un valor calificativo.

- o La calificación de cada factor está determinada por la evaluación de varios enunciados, que conjugados por una fórmula del formato, proporcionará el valor final. Estos son los tres diferentes porcentajes utilizados:

• **Sección 3. Comentarios**

3. COMENTARIOS
Fortalezas del trabajador:

Se deja un espacio para que se coloquen los comentarios generales sobre fortalezas y áreas de mejora. Utilice este espacio para ampliar sus apreciaciones sobre el trabajador.

**V. Resumen de resultados por trabajador**

Esta pestaña del libro de Microsoft excel se irá alimentando al momento de llenar la boleta de evaluación. El evaluador no deberá realizar ningún ingreso de información en esta hoja electrónica.

RESUMEN DE RESULTADOS POR TRABAJADOR			
Boleta de gerentes de área y jefes de departamento			Logo de la agencia
Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala			
Nombre del evaluado:	Brenda Solórzano		
Puesto:	Jefe de telemercadeo		
Factor evaluado	Calificación por factor	Calificación total	RESULTADO
1. Liderazgo	15	100	Excelente
2. Conocimiento del puesto	13		
3. Cumplimiento de objetivos	13		
4. Trabajo en equipo	12		
5. Solución de problemas y toma de decisiones	12		
6. Cumplimiento de procedimientos y políticas	10		
7. Comunicación efectiva	10		
8. Integridad	5		
9. Administración de recursos	5		
10. Proactividad	5		

## VI. Resumen de resultados por departamento

Se irá alimentando con la información de la boleta de evaluación individual e irá formando un resumen con nombre del evaluado, calificación y el resultado.

Este resumen facilitará la visualización de todos los resultados y permitirá hacer comparaciones entre el personal.

En este resumen el evaluador únicamente debe ingresar su nombre en el espacio asignado.

No.	Nombre del evaluado	Calificación total	RESULTADO
1	Brenda Solórzano	100	Excelente
2	Carmen Sagastume	81	Bueno
3	Rolando Molina	66	Necesita mejorar
4			
5			

Navigation bar: Guía | Factores Gerentes y Jefes | **Resumen por departamento** | Resumen por trabajador | Brenda Solorzano

A continuación se incluyen las dos boletas de evaluación que se utilizarán para medir el desempeño:

**Formato No. 3**  
**Boleta de evaluación del desempeño para**  
**Gerentes y jefes de departamento**  
**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

**BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
Gerentes de área y jefes de departamento  
Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala



1. DATOS DEL TRABAJADOR	
<b>Nombre:</b>	Brenda Solórzano
<b>Puesto que desempeña:</b>	Jefe de telemercadeo
<b>Departamento:</b>	Gerencia administrativa
<b>Fecha de evaluación:</b>	7 de noviembre

2. EVALUACIÓN
<b>Instrucciones:</b> La presente evaluación de desempeño es de uso confidencial. Se utilizará para obtener información del evaluado para conocer su desempeño y comportamiento. Por favor responder con la mayor objetividad, marcando con un número "1" en cualquiera de las 4 columnas de Grados de Evaluación, según la respuesta que se ajusta a su criterio.

1. Liderazgo		15%	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
No.	Enunciado	% por pregunta	Siempre 100%	La mayoría de veces 75%	Algunas Veces 50%	Nunca 25%		
1	Influye positivamente y motiva a su equipo de trabajo para alcanzar los objetivos.	25%	1				0.25	<b>0.15</b>
2	Trabaja guiando, acompaña en el proceso y es un ejemplo para su personal.	20%	1				0.2	
3	Promueve la participación de todos en un ambiente de cordialidad y respeto.	20%	1				0.2	
4	Delega funciones y crea oportunidades para todos.	15%	1				0.15	
5	Demuestra interés y vela por el bienestar de su equipo.	10%	1				0.1	
6	Inspira a las personas de su entorno y las motiva para actuar.	10%	1				0.1	
		<b>100%</b>					<b>1</b>	

**2. Conocimiento del puesto****13%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas Veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Demuestra total conocimiento de sus atribuciones y las de su equipo de trabajo.	30%	1				0.3	0.13
2	Su trabajo es de excelencia, entrega a tiempo y lo que se le solicita.	30%	1				0.3	
3	Sus conocimientos están actualizados y se apoya de la tecnología para su ejecución.	20%	1				0.2	
4	Tiene disposición para aprender y constantemente participa en seminarios, charlas, cursos, etc.	10%	1				0.1	
5	La información que llega a él la interpreta, analiza, utiliza y emite juicios acertivos en beneficio de la empresa.	10%	1				0.1	
<b>100%</b>						<b>1</b>		

**3. Cumplimiento de objetivos****13%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas Veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Su área cumple con los objetivos propuestos.	50%	1				0.5	0.13
2	Comunica y se asegura que todos comprendan los objetivos organizacionales y los de su área.	20%	1				0.2	
3	Crea un plan con las actividades, tiempos y responsables para alcanzar los objetivos de su área.	15%	1				0.15	
4	Se reúne con su equipo de trabajo periódicamente para revisar el avance de estas actividades.	15%	1				0.15	
<b>100%</b>						<b>1</b>		

**4. Trabajo en equipo****12%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas Veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Genera compromiso y lealtad en los trabajadores para que se identifiquen con su departamento.	35%	1				0.35	0.12
2	Promueve los espacios de opinión e involucra a su equipo en toma de decisiones del departamento.	30%	1				0.3	
3	Organiza actividades que fomenten la unidad.	20%	1				0.2	
4	Promueve la cooperación y el apoyo mutuo.	15%	1				0.15	
<b>100%</b>						<b>1</b>		

**5. Solución de problemas y toma de decisiones**

**12%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre 100%	La mayoría de veces 75%	Algunas Veces 50%	Nunca 25%		
1	Ante un problema: investiga los detalles, indaga para conocer todas las versiones y analiza la información para entender qué fue lo que sucedió.	20%	1				0.2	<b>0.12</b>
2	Actúa rápido para solucionar un problema.	20%	1				0.2	
3	Si existe un problema no lo oculta, al contrario, lo encara, expone y lleva soluciones.	15%	1				0.15	
4	Sus decisiones son acertadas y tomadas con madurez, apegadas a las normas e intereses de la agencia.	15%	1				0.15	
5	Aprende de los errores y toma medidas correctivas para que no vuelva a suceder.	15%	1				0.15	
6	Mantiene la calma en situaciones difíciles.	15%	1				0.15	
<b>100%</b>							<b>1</b>	

**6. Cumplimiento de procedimientos y**

**10%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre 100%	La mayoría de veces 75%	Algunas Veces 50%	Nunca 25%		
1	Conoce y entiende los procedimientos, políticas y normas de la agencia.	35%	1				0.35	<b>0.1</b>
2	Trabaja con apego a los procedimientos y políticas establecidas.	35%	1				0.35	
3	Se adapta rápidamente a nuevos procesos o cambios en políticas o normas.	30%	1				0.3	
<b>100%</b>							<b>1</b>	

**7. Comunicación efectiva**

**10%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre 100%	La mayoría de veces 75%	Algunas Veces 50%	Nunca 25%		
1	Expresa con claridad sus ideas, comentarios o instrucciones y logra que las personas le entiendan	30%	1				0.3	<b>0.1</b>
2	Utiliza el lenguaje y expresiones adecuadas.	25%	1				0.25	
3	Organiza reuniones informativas y periódicas con su equipo de trabajo con temas relevantes sobre la agencia sin excederse del horario estipulado.	20%	1				0.2	
4	Sabe escuchar y toma en consideración lo que el grupo al que dirige le expresa.	15%	1				0.15	
5	Utiliza los medios idóneos para cada situación: verbal en persona, por teléfono, carta o memo, correo electrónico, etc.	10%	1				0.1	
<b>100%</b>							<b>1</b>	

**8. Integridad****5%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas Veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Demuestra sus valores morales en pequeños actos con todos, todo el tiempo (responsabilidad, honestidad, respeto, lealtad, humildad, entre otros).	30%	1				0.3	0.05
2	Acciona con valores éticos apegado a la verdad, legalidad, con conciencia, sin ocultar nada.	30%	1				0.3	
3	Posee habilidades sociales cómo comenzar una conversación, dar las gracias, presentarse a sí mismo, saludar, presentar a otra persona.	20%	1				0.2	
4	Se preocupa por su presentación e higiene personal (vestuario, cabello, accesorios, sus pertenencias, etc).	20%	1				0.2	
<b>100%</b>						<b>1</b>		

**9. Administración de recursos****5%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas Veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Detecta las habilidades y destrezas de su recurso humano y las explota en el puesto correcto.	30%	1				0.3	0.05
2	Administra los recursos financieros de forma eficiente como si fueran propios. Ejemplo: al momento de cotizar, autorizar una compra, realizar un pago en nombre de la agencia, etc.	30%	1				0.3	
3	Dedica el tiempo justo y en momento oportuno a cada actividad: trabajo, reuniones, horas de comida, recreación,	20%	1				0.2	
4	Hace uso conciente de los recursos materiales que le son asignados: mobiliario y equipo de oficina, teléfono, espacio físico, uniforme, etc.	20%	1				0.2	
<b>100%</b>						<b>1</b>		

**10. Proactividad****5%**

Grados de evaluación

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas Veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	En reuniones participa activamente y propone ideas creativas, innovadoras y realizables.	30%	1				0.3	0.05
2	Transforma ideas en acciones. Actúa, no espera a que se lo digan.	40%	1				0.4	
3	Busca nuevas oportunidades y crea cambios positivos orientados a resultados.	30%	1				0.3	
						<b>100%</b>	<b>1</b>	

**Calificación: 100****3. COMENTARIOS**

Fortalezas del trabajador:

Áreas de mejora:

Comentarios generales:

Nombre de evaluador: \_\_\_\_\_

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

**Formato No. 4**  
**Boleta de evaluación del desempeño para**  
**personal operativo**  
**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

**BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**Personal operativo**  
**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**



1. DATOS DEL TRABAJADOR	
<b>Nombre:</b>	Ileana Pérez
<b>Puesto que desempeña:</b>	Agente de telemercadeo
<b>Departamento:</b>	Telemercadeo
<b>Fecha de evaluación:</b>	7 de noviembre

**2. EVALUACIÓN**

**Instrucciones:** La presente evaluación de desempeño es de uso confidencial. Se utilizará para obtener información del evaluado para conocer su desempeño y comportamiento. Por favor responder con la mayor objetividad, marcando con un número "1" en cualquiera de las 4 columnas de Grados de Evaluación, según la respuesta que se ajusta a su criterio.

1. Conocimiento del puesto			15%				Grados de evaluación		
No.	Enunciado	% por pregunta	Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca	Valor por pregunta	Valor por factor	
			100%	75%	50%	25%			
1	Demuestra total conocimiento de sus atribuciones y las de su equipo de trabajo.	30%	1				0.3	<b>0.15</b>	
2	Su trabajo es de excelencia, entrega a tiempo y lo que se le solicita.	30%	1				0.3		
3	Sus conocimientos están actualizados y se apoya de la tecnología para su ejecución.	20%	1				0.2		
4	Tiene disposición para aprender y constantemente participa en seminarios, charlas, cursos, etc.	10%	1				0.1		
5	La información que llega a él la interpreta, analiza, utiliza y emite juicios acertivos en beneficio de su departamento.	10%	1				0.1		
<b>100%</b>							<b>1</b>		

**2. Cumplimiento de procedimientos y políticas**

**13%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Conoce y entiende los procedimientos, políticas y normas de la agencia.	35%	1				0.35	0.13
2	Trabaja con apego a los procedimientos y políticas establecidas.	35%	1				0.35	
3	Se adapta rápidamente a nuevos procesos o cambios en políticas o normas.	30%	1				0.3	
<b>100%</b>							<b>1</b>	

**3. Integridad**

**13%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Demuestra sus valores morales en pequeños actos con todos, todo el tiempo (responsabilidad, honestidad, respeto, lealtad, humildad, entre otros).	30%	1				0.3	0.13
2	Acciona con valores éticos apegado a la verdad, legalidad, con conciencia, sin ocultar nada.	30%	1				0.3	
3	Posee habilidades sociales cómo comenzar una conversación, dar las gracias, presentarse a sí mismo, saludar, presentar a otra persona.	20%	1				0.2	
4	Se preocupa por su presentación e higiene personal (vestuario, cabello, accesorios, sus pertenencias, etc)	20%	1				0.2	
<b>100%</b>							<b>1</b>	

**4. Trabajo en equipo**

**12%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Se muestra identificado, comprometido y leal con su equipo de trabajo.	35%	1				0.35	0.12
2	Participa en los espacios de opinión y se involucra a cuando se toman decisiones en su departamento.	30%	1				0.3	
3	Participa en las actividades del departamento que fomenten la unidad.	20%	1				0.2	
4	Promueve la cooperación y el apoyo mutuo.	15%	1				0.15	
<b>100%</b>							<b>1</b>	

**5. Comunicación efectiva****12%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Expresa con claridad sus ideas, comentarios con su jefe y compañeros de departamento.	30%	1				0.3	<b>0.12</b>
2	Utiliza lenguaje y expresiones adecuadas y se dirige con respeto al momento de hablar con su jefe y compañeros.	25%	1				0.25	
3	Evita malos entendidos, rumores o comunicación negativa que pueda perjudicar a otra persona.	25%	1				0.25	
4	Sabe escuchar y toma en consideración lo que su jefe y compañeros le expresan.	20%	1				0.2	
<b>100%</b>						<b>1</b>		

**6. Solución de problemas****10%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Si se presenta un problema generado por él, no lo oculta, al contrario, lo encara, expone y lleva soluciones.	40%	1				0.4	<b>0.1</b>
2	Es parte de la solución, no del problema.	25%	1				0.25	
3	Aprende de los errores y acepta medidas correctivas para que no vuelva a suceder.	20%	1				0.2	
4	Mantiene la calma en situaciones difíciles.	15%	1				0.15	
<b>100%</b>						<b>1</b>		

**7. Relaciones interpersonales****10%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Aprovecha espacios de comunicación abierta para relacionarse con los demás.	30%	1				0.3	<b>0.1</b>
2	Se integra fácilmente a grupos.	25%	1				0.25	
3	Se adapta a diferentes personalidades del equipo de trabajo.	20%	1				0.2	
4	Sus mensajes espontáneos muestran respeto y cordialidad.	15%	1				0.15	
5	Ayuda a los demás sin ningún interés.	10%	1				0.1	
<b>100%</b>						<b>1</b>		

**8. Participación y proactividad****5%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	En reuniones expresa sus opiniones y comentarios sobre la situación de manera oportuna.	30%	1				0.3	<b>0.05</b>
2	Ante una duda, solicita que se la aclaren.	30%	1				0.3	
3	En reuniones contribuye con ideas creativas para solucionar un problema, mejorar procesos u otra actividad de la agencia.	20%	1				0.2	
4	Tiene la iniciativa de proponer ideas creativas en la empresa sin que se lo requieran.	20%	1				0.2	
<b>100%</b>						<b>1</b>		

**9. Desarrollo profesional****5%**

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca		
			100%	75%	50%	25%		
1	Se esfuerza por aprender más sobre sus labores para especializarse y busca la asesoría de su jefe o de otros profesionales dentro de la empresa.	35%	1				0.35	<b>0.05</b>
2	Está estudiando actualmente una carrera afín a las labores que realiza.	25%	1				0.25	
3	Tiene planes de continuar estudiando.	20%	1				0.2	
4	Aprovecha capacitaciones internas como fuente de aprendizaje.	20%	1				0.2	
<b>100%</b>						<b>1</b>		

**10. Uso de recursos****5%**

Grados de evaluación

No.	Enunciado	% por pregunta	Grados de evaluación				Valor por pregunta	Valor por factor	
			Siempre	La mayoría de veces	Algunas veces	Nunca			
			100%	75%	50%	25%			
1	Administra los recursos financieros de forma eficiente como si fueron propios. Ejemplo: al momento de cotizar, autorizar una compra.	35%	1				0.35	0.05	
2	Dedica el tiempo justo y en momento oportuno a cada actividad: labores diarias, horas de comida, recreación, familia, etc.	25%	1				0.25		
3	Demuestra puntualidad al iniciar su día laboral y hace uso eficiente de su tiempo para no exceder su jornada.	20%	1				0.2		
4	Hace uso conciente de los recursos materiales que le son asignados: mobiliario y equipo de oficina, teléfono, espacio físico, uniforme, etc.	20%	1				0.2		
		<b>100%</b>					<b>1</b>		

**Calificación: 100**

3. COMENTARIOS
<b>Fortalezas del trabajador:</b>
<b>Áreas de mejora:</b>
<b>Comentarios generales:</b>

Nombre de evaluador: \_\_\_\_\_

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

## b. Formato de integración de resultados

El libro de Microsoft excel contendrá una pestaña llamada “Resumen por trabajador”, la cual, de manera automática, se irá alimentando al ingresar el evaluador la calificación en la boleta de evaluación, de manera que se irá formando un cuadro que mostrará la calificación obtenida por cada factor, la sumatoria total de calificación y el resultado que general del desempeño este empleado.

Este formato quedará de la siguiente manera:

### Formato No. 5 Resumen de resultados por trabajador Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

RESUMEN DE RESULTADOS POR TRABAJADOR  
Boleta de gerentes de área y jefes de departamento  
Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

LOGO

<b>Nombre del evaluado:</b>	<b>Brenda Solórzano</b>
<b>Puesto:</b>	<b>Jefe de telemercadeo</b>

Factor evaluado	Calificación por factor	Calificación total	RESULTADO
1. Liderazgo	15	<b>100</b>	<b>Excelente</b>
2. Conocimiento del puesto	13		
3. Cumplimiento de objetivos	13		
4. Trabajo en equipo	12		
5. Solución de problemas y toma de decisiones	12		
6. Cumplimiento de procedimientos y políticas	10		
7. Comunicación efectiva	10		
8. Integridad	5		
9. Administración de recursos	5		
10. Proactividad	5		

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

En este formato se incorpora un calificativo, el cual dependerá del rango en que se sitúa la nota del trabajador y el formato lo colocará en automático. Estos calificativos serán definidos por la comisión de evaluación y en esta oportunidad quedan de la siguiente manera:

### **Cuadro No. 6**

#### **Calificativos según rango de puntos**

**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

<b>Grado</b>	<b>Rango de puntos</b>	<b>Descripción</b>
Eficiente	90 a 100	Supera las expectativas Tiene total dominio de la situación Alcanza sus objetivos Entrega su trabajo con altos estándares de calidad Entrega más de lo que se le pide
Bueno	70 a 89	Su desempeño cubre las expectativas La calidad de su trabajo es lo que se espera recibir Entrega lo que se le pide
Necesita mejorar	50 a 69	Su trabajo no llena las expectativas Muestra interés en aprender Su trabajo es objeto de observaciones de mejora Necesita estrecho seguimiento y supervisión
Deficiente	0 a 49	Su trabajo es deficiente No aprende de sus errores No tiene interés en aprender

**Fuente:** Elaboración propia. Año 2016.

#### **c. Formato resumen por departamento**

En virtud que cada departamento será evaluado en un libro de Microsoft excel, se incluirá un formato resumen con el nombre de cada evaluado y la calificación que obtuvo, el cual se irá alimentando con el llenado de la boleta de evaluación.

A continuación se detalla el diseño de este formato:

## Formato No. 6

### Resumen de resultados por departamento

Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

**RESUMEN DE RESULTADOS POR DEPARTAMENTO**  
Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

LOGO

Evaluador: <Ingresar nombre de evaluador>

Departamento: Gerencia administrativa

No.	Nombre del evaluado	Calificación total	RESULTADO
1	Brenda Solórzano	100	Excelente
2	Carmen Sagastume	81	Bueno
3	Rolando Molina	66	Necesita mejorar
4			
5			

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

#### 3.6.2.5. Capacitación a evaluadores

Esta capacitación consistirá en reuniones organizadas por el jefe de recursos humanos, dirigidas a los evaluadores para que en dos sesiones, cada una con duración de tres horas, se informe sobre los conceptos básicos y conocimiento de herramientas para cumplir con los objetivos.

El jefe del departamento de recursos humanos coordinará los siguientes detalles logísticos para llevar a cabo las capacitaciones:

- Elegir la fecha que mejor se acomode a la agenda de los evaluadores.
- Acondicionar y acomodar el lugar en donde se reunirán y validar que el equipo audiovisual funcione correctamente.
- Indicar a los evaluadores que lleven su laptop para los ejercicios prácticos.

- Abastecer de suficientes conexiones eléctricas para las laptops.
- Coordinar una refacción para los participantes.
- Preparar una presentación de Power Point con el contenido.
- Preparar la agenda de contenido con tiempos estimados por cada punto para evitar extender la reunión más de lo debido y abarcar todos los temas.

Previo a la primera capacitación, el departamento de recursos humanos habrá enviado a los evaluadores por correo electrónico, los formatos en Microsoft excel que servirán para evaluar para realizar una prueba piloto del llenado.

La primera capacitación abordará los siguientes temas:

**Cuadro No. 7**  
**Contenido de capacitación No. 1 dirigida a evaluadores**  
**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

No.	Tema	Objetivo	Duración	Recursos	Responsable
1	Evaluación del desempeño	Compartir conceptos básicos de evaluación del desempeño	40 minutos	Capacitador Presentación en power point Equipo audiovisual Sala de capacitación	Jefe del departamento de recursos humanos
2	Sistema de evaluación del desempeño a ejecutar	Informar detalles del sistema a utilizar	30 minutos		
3	Distribución de evaluados	Informar personal que tendrán asignados para evaluar	20 minutos		
4	Factores y grados de evaluación	Indicar qué se estará evaluando y cómo estos factores se les asignó una calificación	30 minutos		
5	Llenado de boleta de evaluación y entrega de resultados	Explicar paso a paso del llenado según la guía y ejercicio práctico	50 minutos		
6	Preguntas	Aclarar dudas	10 minutos		

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

Durante esta capacitación se cubrirá todo lo relacionado con el proceso de evaluación, que abarca desde conceptos básicos, llenado de la boleta de evaluación y la entrega de los resultados. Para esto se harán pruebas piloto en una copia del libro electrónico proporcionado, para garantizar que el evaluador ha comprendido correctamente el uso de los formatos.

### **Cuadro No. 8**

#### **Contenido de capacitación no. 2 dirigida a evaluadores**

#### **Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

No.	Tema	Objetivo	Duración	Recursos	Responsable
1	Recomendaciones al momento de evaluar	Compartir recomendaciones que faciliten la evaluación	45 minutos	Capitador	Comisión de evaluación
2	Técnicas de comunicación	Proporcionar información básica para el manejo de la reunión de retroalimentación	30 minutos	Presentación en power point	
3	Forma de manejar la reunión de presentación de resultados		45 minutos	Equipo audiovisual	
4	Ejercicio práctico de una reunión de retroalimentación		30 minutos	Sala de capacitación	
6	Preguntas		Aclarar dudas	30 minutos	

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

En esta segunda parte de la capacitación, se abordarán temas sobre la comunicación que deben tener los evaluadores con sus trabajadores al momento de presentarle los resultados del proceso.

Además, se brindarán las siguientes recomendaciones al evaluador que le ayudarán a tener una mejor planificación del momento en que evaluará:

- Planificar el tiempo de evaluación en su agenda. Si el grupo es numeroso, puede distribuir la labor en varios días de trabajo, con la finalidad de poder atender sus labores cotidianas. Si el grupo es pequeño, asignar un día laboral para realizarla.

- Elegir un sitio tranquilo, iluminado de preferencia naturalmente y con ventilación para el momento en que evalúe al personal. Debe procurar estar alejado de ruidos o interrupciones para su concentración.
- Dedicar a cada evaluación por lo menos una hora y no exceder de una hora y treinta minutos. Cada evaluación requiere análisis para justificar las respuestas. Al evaluar cada factor, se debe procurar tener anécdotas o experiencias que justifiquen la decisión.
- Entre cada evaluación tomar un tiempo para ponerse de pie, caminar una distancia corta, tomar agua, entre otros. Esto permitirá dar un respiro a sus pensamientos y empezar de cero con el siguiente evaluado.
- El evaluador fue elegido por su puesto, profesionalismo y confianza. Toda opinión que emita sobre un trabajador, deberá ser con la única finalidad de evaluar objetivamente el desempeño laboral.
- No divulgará los resultados hasta que recursos humanos emita el reporte final. Debe tener la accesibilidad necesaria para ampliar cualquier información que le solicite este departamento, posterior a la entrega de resultados.
- Los resultados serán enviados por el evaluador al jefe de recursos humanos vía correo electrónico, adjuntando el libro de excel proporcionado al inicio en un máximo de 10 días hábiles. Las fechas serán indicadas por el departamento de recursos humanos.

### **3.6.2.6. Campaña de comunicación y sensibilización**

Este proceso al ser la primera vez que se implementa de manera formal, se hará una campaña informativa que consistirá en comunicaciones digitales e impresas que se empezarán a distribuir dos semanas antes de que inicie el proceso hasta la reunión se cierre con todos los trabajadores que se planifique.

El fin principal es informar a los trabajadores por medio de una campaña que contenga mensajes dirigidos a iniciar una cultura de evaluación y generar confianza y aceptación del proceso, resaltando que contribuirá a su desarrollo profesional y personal.

Además, se busca tener el ambiente propicio para disminuir la incertidumbre y el sentimiento de amenaza que puedan percibir con esta evaluación, así como crearles la conciencia de que es un proceso necesario que ayuda a la agencia a valorar las fortalezas de sus trabajadores y trabajar en sus debilidades.

El diseño de las comunicaciones tendrá carácter formal y a la vez se mostrará cordialidad para invitar a ser parte del proceso. Con esto se transmitirá al personal la seriedad de este acontecimiento. Se manejarán tres mensajes claves en las comunicaciones:

1. Concepto de evaluación del desempeño
2. Objetivo de la evaluación del desempeño
3. Generar compromiso e involucramiento de todos en el proceso

Por lo anterior se presentan a continuación los elementos que formarán parte de esta campaña:

### **a. Comunicación impresa**

Se proponen tres afiches, uno por mensaje clave, con frases cortas que motivarán a los trabajadores a sentirse importantes y valorados por la agencia. El diseño de las piezas será sobrio y corporativo, sin saturarlo de imágenes ni textos para no desviar la atención y centrarla el mensaje central de cada boceto.

Estas piezas serán impresas a color en papel Texcote, en medidas de 40 centímetros de ancho por 60 centímetro de alto. Serán colocados dos semanas previas a que se realice la evaluación y a discreción del jefe del departamento de recursos humanos en la pared o carteleras de las áreas comunes, como la cafetería, área de mercado de asistencia, pasillos y como mínimo, dos en el interior de los departamentos.

A continuación se presentan los tres diseños de afiche:

**Formato No. 7**

**Diseño de afiche 1**

**Mensaje clave: “concepto de la evaluación del desempeño”**

**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**



¡Eres parte importante de este equipo!

La evaluación del desempeño es la ruta hacia tu desarrollo profesional.

Logo de la agencia

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

**Formato No. 8**

**Diseño de afiche 2**

**Mensaje clave: “objetivo de la evaluación del desempeño”**

**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**



¡Valoramos  
tu trabajo!

**Nuestro interés es  
acompañar tu crecimiento  
y reconocer tu esfuerzo.**

Logo de la agencia

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

**Formato No. 9**

**Diseño de afiche 3**

**Mensaje clave: “generación de compromiso”**

**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**



¡Contamos contigo!

**Construyamos juntos el camino hacia el crecimiento constante.**

Logo de la agencia

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

Se imprimirán además, estos mismos tres diseños en banners roll up de 2 metros de alto por 80 centímetros de ancho. Serán distribuidos por el departamento de recursos humanos en las áreas comunes, por ejemplo: ingreso, cafetería y lugar de marcaje de asistencia.

Los banners roll up lucirán de la siguiente manera:

### Formato No. 10

#### Diseño de banners roll up

Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Año 2016.

Como complemento al material a imprimir, se reproducirán botones publicitarios de tres pulgadas de diámetro que incluirá una frase representativa, una figura relacionada a la comunicación y el logotipo de la agencia. Serán distribuidos por el departamento de recursos humanos al personal, para que lo porten uno por semana, como parte de su uniforme. Los tres diseños serían los siguientes:

### Formato No. 11

#### Diseño de botones publicitarios

Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala



Fuente:elaboración propia. Año 2016.

#### a. Comunicación por correo electrónico

El jefe del departamento de recursos humanos hará tres envíos de correos internos dirigido a todos los trabajadores y distribuidos en las dos semanas previas a que se realice la evaluación. Estas piezas se centrarán en ampliar los tres mensajes claves establecidos al inicio, para que todo forme parte de la misma línea de comunicación.

Con estos correos no se pretende saturar de información a los trabajadores, sino darles pequeñas cápsulas de los mensajes que a la agencia le interesa que tengan claros, para que tomen conciencia sobre su importancia en el proceso y dentro de la organización. En los departamentos con trabajadores que no tengan el correo electrónico, por ejemplo: mensajeros o conserjes, su jefe se encargará de imprimir el correo y proporcionárselo. Los diseños se presentan a continuación:

## Formato No. 12

### Comunicación por correo electrónico interno no. 1

**Mensaje clave: “concepto de la evaluación del desempeño”**

**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

**De:** < correo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos >  
**Enviado:** < día, mes, año, hora >  
**Para:** < correos de todos los trabajadores >  
**Asunto:** ¡Eres parte importante de este equipo!



Estimado trabajador:

Estamos por iniciar el proceso de evaluación del desempeño en nuestra agencia y deseamos compartirte en qué consiste:

Es un proceso por medio del cual se dan valores a la excelencia y competencias del recurso humano, en función de las actividades que desempeña, metas y resultados que debe alcanzar, su potencial de desarrollo y sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

Además, es útil para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño laboral.

**¡La evaluación del desempeño es la ruta hacia tu desarrollo profesional!**

Si tienes dudas sobre el proceso, puedes dirigirte a tu jefe inmediato.

Atentamente,

Jefe del Departamento de Recursos Humanos

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

## Formato No. 13

### Comunicación por correo electrónico interno no. 2

Mensaje clave: “objetivo de la evaluación del desempeño”

Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

**De:** < correo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos >  
**Enviado:** < día, mes, año, hora >  
**Para:** < correos de todos los trabajadores >  
**Asunto:** ¡Valoramos tu trabajo!



Estimado trabajador:

Deseamos compartir contigo el objetivo de realizar la evaluación del desempeño en nuestra agencia:

- Darte retroalimentación de la forma que has realizado tus labores dentro de la agencia.
- Detectar lo que podemos cambiar para contribuir con tu desarrollo profesional y personal, por medio de planes individuales de seguimiento y mejora continua, para que te especialices y fortalezcas tu carrera laboral dentro de la agencia.
- Conocer tu potencial y premiar lo que has hecho con excelencia.
- Promover la comunicación de confianza entre tú y tu jefe para que puedas compartirle tus inquietudes y él se convierta en tu mentor.

**¡Nuestro interés es acompañar tu crecimiento y reconocer tu esfuerzo!**

Si tienes dudas sobre el proceso, puedes dirigirte a tu jefe inmediato.

Atentamente,

Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

## Formato No. 14

### Comunicación por correo electrónico interno no. 3

#### Mensaje clave: “generación de compromiso”

Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

**De:** < correo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos >  
**Enviado:** < día, mes, año, hora >  
**Para:** < correos de todos los trabajadores >  
**Asunto:** ¡Contamos contigo!



Estimado trabajador:

El proceso de evaluación del desempeño próximo a iniciar, necesita del compromiso de todos. Nos hemos esforzado e invertido para que el proceso culmine con éxito y sea un círculo de aprendizaje.

En la medida en que cada trabajador realice sus labores con excelencia, más rápido y de mejor calidad cumpliremos nuestros objetivos, mayores serán los resultados y TODOS seremos los beneficiados.

Tú eres importante de este gran equipo de trabajo. Te invitamos a que participes activamente en esta y todas las actividades que organizamos, porque son planificados pensando en ti.

**¡Construyamos juntos el camino hacia el crecimiento constante!**

Si tienes dudas sobre el proceso, puedes dirigirte a tu jefe inmediato.

Atentamente,

Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

## b. Reunión general informativa

Se convocará a una reunión general para informar a todos los trabajadores sobre el proceso de evaluación próximo a implementar. La invitación la hará el jefe del departamento de recursos humanos por correo electrónico y será el encargado de acomodar el área para que todos estén cómodos.

El contenido de esta reunión será el siguiente:

**Cuadro No. 9**  
**Contenido de reunión general informativa**  
**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

No.	Tema	Objetivo	Duración	Recursos	Responsable
1	Evaluación del desempeño	Compartir conceptos básicos de evaluación del desempeño	30 minutos	Capacitador Presentación en Power Point Equipo audiovisual Sala de capacitación	Comisión de Evaluación
2	Distribución de evaluados	Informar quiénes evaluarán a los trabajadores	5 minutos		
3	Sistema de evaluación del desempeño a ejecutar	Informar detalles del sistema a utilizar	5 minutos		
4	Factores de evaluación	Indicar qué se estará evaluando y cómo estos factores se les asignó una calificación	10 minutos		
5	Fechas importantes	Informar resumen de las fechas importantes según el cronograma general de actividades	10 minutos		
6	Preguntas	Resolver dudas	30 minutos		

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

Los gerentes y jefes de departamento fueron elegidos como evaluadores por su liderazgo en cada uno de los equipos de trabajo; al momento en que se inicie la campaña de comunicación y sensibilización, ya han recibido la capacitación, por lo que están enterados de los detalles y deben comprometerse a compartir estos mensajes con sus equipos.

Serán los mentores de la iniciativa y por el contacto directo que tienen todos los días con el recurso humano, serán fuente fundamental de mensajes positivos e información sobre esta implementación.

Su participación activa será importante para garantizar que el personal reciba este proceso de manera positiva y si detecta o percibe que alguien tiene dudas o está manejando información errónea, será su deber platicarle individualmente para frenar los mensajes que pueden distorsionar el objetivo principal del proceso y redireccionarlo al camino correcto.

#### **3.6.2.7. Plan de acción**

Con la finalidad de que la fase de preparación se realice con los tiempos necesarios y cubriendo todas las actividades, a continuación se establecen las fechas necesarias.

**Cuadro No. 10**  
**Plan de acción de la fase de preparación**  
**Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Observaciones	Costo
			Inicia	Termina		
1	Elección de factores	Comisión de evaluación	21/11/2016	22/11/2016	El jefe del departamento de recursos humanos tendrá lista inicial como propuesta. La comisión se reunirá para discutirlos.	Q 564.00 *
2	Definición de grados de evaluación	Comisión de evaluación	22/11/2016	22/11/2016	Esta actividad incluye la definición de grados de evaluación y porcentajes aplicados en la calificación de cada factor.	Q 188.00 *
3	Elección de sistema de evaluación a desarrollar	Jefe del departamento de recursos humanos	21/11/2016	21/11/2016	Dependerá de la madurez y experiencia de la agencia.	Q 188.00 *
4	Diseño final de boletas de evaluación y formatos resumen	Jefe del departamento de recursos humanos	22/11/2016	25/11/2016	El jefe del Departamento de Recursos Humanos validará que el formato esté totalmente formulado	Q 235.00 *
5	Preparación logística para capacitación de evaluadores	Jefe del departamento de recursos humanos	28/11/2016	30/11/2016		Q 235.00 *
6	Comunicación a los evaluadores sobre la capacitación	Jefe del departamento de recursos humanos	1/12/2016	1/12/2016	Se comunicará por correo electrónico: hora, lugar, equipo a llevar y contenido de cada capacitación. Se enviará preliminarmente el formato de la boleta de evaluación de forma digital.	Q 47.00 *
7	Capacitación a evaluadores	Comisión de evaluación	5/12/2016	9/12/2016	Las dos sesiones se harán durante la semana.	Q 1,570.00
8	Impresión de material para campaña de comunicación	Jefe del departamento de recursos humanos	5/12/2016	9/12/2016	Se imprimirán afiches, botones publicitarios y banners roll up.	Q 6,705.00
9	Colocar los tres diseños de afiches impresos	Jefe del departamento de recursos humanos	12/12/2016	12/12/2016	Se colocarán en la pared de las áreas comunes, como la cafetería, área de mercado de asistencia, pasillos y como mínimo, dos en el interior de los departamentos.	Q 94.00 *
10	Reunión general informativa	Jefe del departamento de recursos humanos	12/12/2016	12/12/2016	Se convocará a todo el personal	Q 188.00 *
11	Envío de correos electrónicos informativos	Jefe del departamento de recursos humanos	12/12/2016	23/12/2016	Las tres comunicaciones serán distribuidas en un lapso de tres semanas.	Q 94.00 *
<b>TOTAL</b>						<b>Q 10,108.00</b>

\* Calculado en base a la hora hombre del jefe del departamento de recursos humanos

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

### **3.6.3. Fase de evaluación y análisis**

Durante esta fase el evaluador llenará las boletas por trabajador para calificar su desempeño y posteriormente hará el análisis de los resultados. Para llegar a este punto, el jefe del departamento de recursos humanos envió al evaluador el libro de Microsoft excel con los formatos.

#### **3.6.3.1. Llenado de boleta de evaluación**

Para realizar el llenado correcto, el evaluador ya fue capacitado en la fase anterior con charla presencial y además se le proporcionó la guía y recomendaciones para su ejecución, por lo que el evaluador no debería tener dudas durante el proceso; sin embargo, cualquier consulta la puede realizar a algún integrante de la Comisión de Evaluación.

#### **3.6.3.2. Análisis individual**

Al haber calificado los diez factores, el evaluador colocará sus comentarios generales sobre el trabajador en el espacio correspondiente de la boleta. Este espacio lo aprovechará para:

- a. Ampliar información de incidentes en particular.
- b. Aclarar detalles que el formato no lo permita.
- c. Hacer observaciones importantes de forma general sobre las fortaleza y áreas de mejora del trabajador.
- d. Indicar recomendaciones al departamento de recursos humanos sobre la persona que está evaluando o al trabajador que desee dejar evidenciadas en la boleta.
- e. Resaltar los valore o deficiencias que tenga el trabajador.
- f. Hacer un resumen sobre el desempeño y comportamiento del trabajador, tomando en consideración todos los factores evaluados.

Al concluir este proceso, el evaluador enviará por correo electrónico el libro de excel conteniendo las boletas de sus evaluados al jefe del departamento de recursos humanos, quien responderá el correo de haberlo recibido, en un período no mayor de los diez días hábiles después de haber sido enviado.

### **3.6.3.3. Informe final**

Se elaborará un informe por trabajador a cargo del jefe evaluador, con el que se concluirá formalmente el proceso de evaluación del desempeño. Éste será dirigido al gerente general y jefe del departamento de recursos humanos y contendrá lo siguiente:

- Carátula:
  - Esquina superior izquierda irá el logotipo de la agencia
  - Centrado horizontal y verticalmente irá la leyenda: Informe de resultados finales de la evaluación del desempeño / línea siguiente: gerencia y departamento al que pertenece el trabajador / nombre del evaluado
  - Parte inferior derecha irá la fecha en que se emite el informe
  
- Sección A:
  - Resumen de resultados con principales hallazgos positivos y negativos.
  
- Sección B:
  - Resumen de reunión de retroalimentación en el que se indicará la postura y disposición del trabajador para asumir los nuevos retos.
  - Compromisos adquiridos
  
- Sección C:
  - Plan de acción individual de seguimiento

Con este informe, el departamento de recursos humanos aplicará las medidas correctivas o recompensas, citadas en esta propuesta en el inciso 3.6.4.4.

El jefe del departamento de recursos humanos realizará un informe final individual el cual se imprimirá para ser archivado en el expediente del trabajador y una copia en digital será compartida al gerente de área del evaluado y al jefe-evaluador, que servirá posteriormente de guía para la reunión de retroalimentación.

#### **3.6.3.4. Plan de acción**

Este plan de acción resume las actividades necesarias para esta fase:

**Cuadro No. 11**  
**Plan de acción de la fase de evaluación y análisis**  
**Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Observaciones	Costo
			Inicia	Termina		
1	Llenado de boleta individual de evaluación	Evaluador	2/01/2017	13/01/2017	El evaluador para el llenado se basará en las capacitaciones y guía proporcionada y en su criterio profesional sobre el evaluado.	Q 1,786.00 *
2	Análisis individual	Evaluador	2/01/2017	13/01/2017	Se basará en los factores evaluados	Q 893.00 *
3	Envío de boletas llenas digitales a recursos humanos	Evaluador	13/01/2017	13/01/2017	El envío se hará por correo electrónico al jefe del departamento de recursos humanos quien responderá de recibido.	Q -
4	Informe final	Jefe del departamento de recursos humanos	16/01/2017	20/01/2017	Se hará un informe individual y se enviará una copia impresa al expediente del trabajador. Se incluyen costos de impresión y elaboración de los informes.	Q 5,662.00 *
<b>TOTAL</b>						<b>Q 8,341.00</b>

\* Calculado en base a la hora hombre promedio de los evaluadores.

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

#### **3.6.4. Retroalimentación, medidas correctivas y recompensa**

En esta fase se presenta a cada trabajador los resultados de la evaluación y se define el plan individual que se seguirá, además se establece si es merecedor a una recompensa por parte de la agencia como medio de motivación.

La retroalimentación se convierte en el paso más importante en este proceso, ya que es el momento en que el jefe hace sentir al evaluado como centro de su atención y le transmite su importancia para la agencia, porque está invirtiendo tiempo y recursos en él y desea apoyarlo en su desarrollo profesional y personal.

En cuanto el jefe recibe el informe final del departamento recursos humanos, él programará una reunión individual con los trabajadores para conversar sobre los hallazgos. En esta primera reunión participará únicamente el jefe y la persona evaluada para que ambos se sientan en un ambiente de confianza y el trabajador pueda expresarse con mayor facilidad.

Para lograr una retroalimentación exitosa, se deben seguir los siguientes pasos para la reunión:

##### **3.6.4.1. Reunión de retroalimentación**

Debe ser en un lugar privado en donde no se tengan interrupciones de ningún tipo como ruido de vehículos, personas conversando, maquinaria funcionando, entre otros. Podrá considerarse entre una y dos horas como duración y de preferencia se puede realizar a primera hora del día.

Este tiempo deberán tenerlo reservado exclusivamente para esta actividad, dando los avisos correspondientes a jefes y compañeros, para que ambos estén desatendidos de las atribuciones de ese horario.

El evaluador al momento informar al trabajador sobre la reunión, debe solicitar que realice un autoanálisis para que esté consciente de su desempeño y comportamiento al momento de recibir sus resultados y se facilite la asimilación de los mismos.

El evaluador debe revisar como mínimo un día antes toda la información de la evaluación y tener presente las situaciones que le ayudaron a calificarlo, para tener el sustento necesario y ejemplificar cada situación. Debe evitar arriesgarse a improvisar, tener sus pensamientos e ideas claras para transmitir la seguridad y la objetividad de la evaluación.

Además, debe estar preparado para propiciar un ambiente relajado al utilizar lenguaje cordial, ya que tiene como fin llegar a un consenso, discutir los resultados, establecer compromisos y buscar la mejora continua y bienestar para el trabajador.

Es importante que se tomen en consideración los siguientes aspectos a cubrir durante la reunión:

- Se debe dedicar un tiempo para crear un clima favorable en el que el trabajador se sienta en confianza, por lo que se sugiere iniciar a conversar sobre un tema sin relación a la evaluación.
- Concientizar de la importancia de la evaluación del desempeño como un mecanismo de desarrollo profesional.
- Se debe priorizar el hablar sobre las fortalezas, aspectos positivos y todos los detalles que hagan resaltar al trabajador, como metas alcanzadas.
- Propiciar que la conversación sea de ambos lados. Ceder la palabra al evaluado cuando éste desee aclarar o preguntar. La comunicación no solo debe ser del

lado del jefe, es importante que el trabajador se exprese y si no lo hace, hacerle preguntas para motivarlo a que sea partícipe.

- Al citar los aspectos que se encuentran débiles y los que necesita mejorar, se deben mencionar ejemplos en los que se han dado estas fallas; además de permitir al trabajador que indique la situación que afectó su desempeño.
- La comunicación no debe darse en un entorno de crítica o asumiendo un papel de “juez”. Se establecerá un diálogo franco y abierto, evitando juicios personales para minimizar el riesgo de reacciones negativas.
- Solventar las dudas del trabajador. Si éstas persisten, se deben buscar otras formas de comunicar el mensaje para evitar el sentimiento de no estar satisfecho con las respuestas.
- Evitar discutir y buscar el consenso ante la negatividad del trabajador de aceptar los resultados.

#### **3.6.4.2. Establecimiento de acuerdos y compromisos**

Si el trabajador obtiene como resultado de la evaluación “bueno”, “necesita mejorar” o “deficiente”, el evaluador deberá dejar claras las expectativas sobre su desempeño, establecer metas a corto y mediano plazo para realizar cambios en los aspectos débiles, los cuales serán objeto de revisión en las reuniones de seguimiento en la próxima evaluación que se realice.

En este punto el evaluado debe estar plenamente consciente de su resultado y aceptar que debe mejorar en las áreas indicadas. Además, debe mostrar interés y compromiso en aceptar el reto para seguir las recomendaciones que se le hagan para dar resultados positivos.

#### **3.6.4.3. Cierre y conclusiones**

Para finalizar la reunión, el evaluador realizará una síntesis sobre los resultados positivos y negativos de la evaluación; así mismo, dejará constancia de los comentarios generales de lo observado durante el proceso. Esto se hará en un formato impreso que será incluido en el expediente personal del trabajador.

El evaluado escribirá en el formato creado para este fin, sus comentarios y además su conformidad con los resultados. En el caso no esté conforme, habrá un espacio para que justifique su punto de vista.

Para dejar constancia de lo discutido, ambos llenarán a mano y firmarán el siguiente formulario:

## Formato No. 16

### Formulario de retroalimentación

#### Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN  
Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

LOGO

Este formato tiene como objetivo dejar constancia de los aspectos más importantes detectados durante el proceso de evaluación del desempeño del trabajador. Este documento formará parte del expediente del evaluado y en consecuencia, será objeto de revisión para seguimiento y evaluación en la próxima oportunidad que se realice.

Esta información es de carácter confidencial y para uso exclusivo dentro de la organización.

#### 1. DATOS DEL TRABAJADOR

**Nombre:** Brenda Solórzano  
**Puesto que desempeña:** Jefe de telemercadeo  
**Departamento:** Gerencia administrativa  
**Fecha de reunión:** 20 de marzo de 2017

#### 2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Factor evaluado	Calificación por factor	Calificación total	RESULTADO
1. Liderazgo	15	100	EXCELENTE
2. Conocimiento del puesto	13		
3. Cumplimiento de objetivos	13		
4. Trabajo en equipo	12		
5. Cumplimiento de procedimientos y políticas	12		
6. Solución de problemas y toma de decisiones	10		
7. Comunicación efectiva	10		
8. Integridad	5		
9. Administración de recursos	5		
10. Proactividad	5		

#### 3. SECCIÓN A LLENAR POR EL EVALUADOR

**a. Factores que limitan que el evaluado logre sus objetivos:**

- 1 La trabajadora se desempeña eficientemente en todas sus áreas.
- 2 La trabajadora tiene un excelente comportamiento con las personas que la rodean.
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_

**b. Acciones de apoyo para que el evaluado alcance sus objetivos:**

- 1 Capacitaciones de actualización.
- 2 Brindarle incentivos como motivación.
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_

**4. SECCIÓN A LLENAR POR EL EVALUADO**

**a. Acciones a las que se compromete para mejorar su desempeño laboral:**

1 Asistir a capacitaciones.

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

**b. Apoyo que solicita a su jefe para mejorar su desempeño laboral**

1 Que se le tome en cuenta en capacitaciones y proyectos especiales.

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

**c. Apoyo que solicita de otras áreas o de los miembros de su equipo para mejorar su desempeño:**

1 Reuniones periódicas de ejecución de proyectos.

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

**d. Sugerencia de capacitación que necesita para mejorar su desempeño laboral (justificar cada una):**

1 Tablas dinámicas: es necesario para la presentación de reportes de telemercadeo.

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_

Estoy conforme con los resultados obtenidos: SI  NO

Si su respuesta es "NO", por favor explique y justifique:

n/a \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5. FIRMAS**

Se deja constancia que hemos participado en la reunión de retroalimentación de resultados de la evaluación del desempeño, en la que aceptamos los compromisos adquiridos.



\_\_\_\_\_

Firma  
Valeria García  
Evaluador - Jefe



\_\_\_\_\_

Firma  
Brenda Solórzano  
Evaluado

Fecha: 20 de marzo de 2017

Fuente: elaboración propia. Año 2016.

#### **3.6.4.4. Medidas correctivas y recompensas**

Dependiendo de los resultados de la evaluación del desempeño y de la entrevista de retroalimentación, el departamento de recursos humanos con aprobación de la gerencia administrativa y gerencia general, tomará las siguientes medidas:

##### **a. Desempeño clasificado como “deficiente”**

Se considera un desempeño “deficiente” si el resultado final de la evaluación el trabajador obtuvo de 0 a 49 puntos. Estos casos son los más complejos de manejar por tener decisiones importantes que tomar como las que siguen:

- Si se considera que el trabajador tiene potencial debe adquirir el compromiso de cambio ante el Gerente General.
- Considerar cambiarlo de unidad o de puesto, dependiendo de sus cualidades.
- Mantener una estrecha comunicación y seguimiento para que se sienta atendido, importante y motivado.
- El jefe inmediato deberá tener reuniones de retroalimentación, como mínimo una vez por mes y reportar al jefe del departamento de recursos humanos sobre el avance. Si se detecta que no ha habido mayor cambio o no se tiene la voluntad de hacerlo, el Comité de Evaluación en conjunto con el Gerente General, deben considerar la separación de la persona de la empresa, ya que conservarlo no conlleva solo capacitación, sino cambio de mentalidad.

##### **a. Desempeño clasificado como “necesita mejorar”**

Se considera un desempeño “necesita mejorar” si el resultado final de la evaluación el trabajador obtuvo de 50 a 69 puntos. El personal catalogado con este tipo de desempeño es una persona que hace las cosas “a medias”; no se detiene a revisar lo que hace para asegurarse que el trabajo sea de calidad. Para este tipo de recurso humano, se recomienda lo siguiente:

- Tener una reunión en la que participe el trabajador, el jefe inmediato y el jefe del departamento de recursos humanos, en la que se establezca el compromiso del trabajador en mejorar su desempeño y aprovechar la inversión de tiempo que se le dará por parte de su jefe para mejorar su relación con la empresa.
- Validar que el trabajador entienda cuáles son sus obligaciones y calidad del trabajo que se espera recibir de él. Si tiene un compañero “par”, es decir, alguien que ejecute la misma labor que él, se le puede asignar para que trabaje un tiempo determinado al lado de él. De lo contrario, será el jefe quien lo supervise más de cerca durante el día hasta mejorar la forma de realizar sus labores.
- Se deben establecer metas cortas y realizables, las cuales se revisarán una vez por mes para conocer los avances. Estas metas y los resultados que se obtengan, serán acordadas por escrito y enviar una copia a su expediente.
- El trabajador debe sentirse respaldado por su jefe, sin embargo, debe transmitírsele que la responsabilidad de los resultados es completamente del empleado.
- El jefe del departamento de recursos humanos y el jefe inmediato deberán contemplar capacitaciones internas o cursos que se impartan en entidades dedicadas a esto, para desarrollar el potencial del trabajador.
- El trabajador debe ser condicionado a mostrar mejora y avances en su desempeño.

#### **b. Desempeño clasificado como “bueno”**

Se considera un desempeño “bueno” si el resultado final de la evaluación el trabajador obtuvo de 70 a 89 puntos. El personal con este desempeño hace lo que

se le pide y considerando que tiene el potencial para dar más, se proponen las siguientes acciones para motivarlo, no solo a mantener su nivel, sino a mejorarlo:

- El jefe del departamento de recursos humanos y el jefe inmediato deberán contemplar capacitaciones internas o cursos que se impartan en entidades dedicadas a esto, para desarrollar el potencial del trabajador.
  
- En una actividad en público que organizará el departamento de recursos humanos al finalizar el proceso de retroalimentación, se reconocerán sus méritos y será importante resaltar lo siguiente de cada trabajador:
  - Calificación general
  - Factores con mejores notas
  - Aspectos positivos mencionados por el evaluador
  - Contribución en el departamento
  - Proyectos en los que él ha hecho la diferencia
  - Anécdotas o situaciones por las que se ha hecho merecedor de la buena calificación y comentarios

Para esta reunión serán colocados los tres banner roll ups de la campaña interna para que todos los elementos gráficos sigan presentes en cada fase.

En esta actividad se entregarán reconocimientos que motivarán a los trabajadores a continuar con su desempeño demostrado y a todos a seguir su ejemplo. Los reconocimientos que se entregarán serán los siguientes:

## Formato No. 17

### Reconocimiento impreso

Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala



**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

Además del reconocimiento impreso, se entregará un pin de metal de dos centímetros de diámetro con recubrimiento de resina. Tendrá el logotipo de la agencia, la leyenda “¡Bien hecho!” y el año de entrega “2017”.

Se motivará al trabajador a utilizarlo como un distintivo y parte de su uniforme diario durante el año completo, con lo que se motivará al resto de personal. Se institucionalizará para que la entrega se realice de forma anual.

## Formato No.18

### Pin de reconocimiento

Agencia de Mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala



**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

#### **c. Desempeño clasificado como “excelente”**

Se considera un desempeño “eficiente” si el resultado final de la evaluación el trabajador obtuvo de 90 a 100 puntos. Esta persona realiza con valores morales, éticos y con total profesionalismo sus labores, contribuyendo a los objetivos organizacionales de forma extraordinaria. Este trabajador se hará merecedor a:

- Todo lo que se dará a un trabajador con desempeño “bueno”.
- Bono de incentivo de Q1,000.00
- Oportunidades de ascenso.
- Participación en proyectos especiales para que pueda aportar con su experiencia.

#### **3.6.4.5. Impacto financiero del plan de recompensas**

Con estos reconocimientos se motivará a los buenos trabajadores para que continúen haciendo sus labores eficientemente y a los que no obtuvieron estos resultados, a tenerlos como ejemplo y referencia. La inversión que la agencia debe hacer en un año para reconocer el esfuerzo de los trabajadores que han sobresalido en el proceso, está cuantificado considerando que el 50% del personal tendrá “bueno” y el 25% será “excelente”.

**Cuadro No. 12**

**Inversión para plan de recompensas**

**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Sub-total</b>	<b>Observaciones</b>
1	Expositor	Q 188.00	Q 188.00	Se toma como base salario de jefe de recursos humanos.
40	Refacciones para todos los trabajadores	Q 30.00	Q 1,200.00	Incluye bocadillo dulce y salado y soda.
1	Diseñador gráfico para artes finales de diploma de reconocimiento	Q 500.00	Q 500.00	Reconocimientos para resultados "bueno" y "excelente".
16	Impresiones a color tamaño carta en papel opalina *	Q 10.00	Q 160.00	* Cantidad estimada para el 50% de trabajadores como mejor escenario para realizar cálculos
16	Pines de metal de 2 centímetros de diámetro y recubrimiento con domo de resina *	Q 230.00	Q 3,680.00	
8	Bono de incentivo **	Q 1,000.00	Q 8,000.00	Bono de incentivo para resultados "excelente". ** Cantidad estimada para el 25% de trabajadores como mejor escenario para realizar cálculos
<b>TOTAL</b>			<b>Q 13,728.00</b>	

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

**3.6.4.6. Plan de acción individual de seguimiento**

Con la culminación de la reunión de retroalimentación con acuerdos firmados entre ambas partes, se tienen claras las áreas de mejoras y lo que se debe reforzar. Esto servirá de base para crear un plan de acción individual con el que se le dará el seguimiento de cerca al trabajador.

Este plan condensará las metas a corto plazo y será discutido hasta llegar a un consenso; además, será la base para las reuniones de seguimiento mensuales y se hará uno nuevo en cada reunión. Para dejar constancia de estos acuerdos, se utilizará el siguiente formato que se llenará, se imprimirá y se reproducirá en dos copias; una para el trabajador, la segunda para el evaluador y el original se enviará

al departamento de recursos humanos el expediente del personal.

### Formato No. 7

#### Plan de acción individual de mejora continua

#### Agencia de Mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

PLAN DE ACCIÓN INDIVIDUAL DE MEJORA CONTINUA  
 Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala

LOGO

DATOS DEL TRABAJADOR	
<b>Nombre:</b>	Brenda Solórzano
<b>Puesto que desempeña:</b>	Jefe de telemercadeo
<b>Departamento:</b>	Gerencia administrativa
<b>Fecha:</b>	20 de marzo de 2017

No.	Actividad	Objetivo	Fecha		Responsable	Observaciones
			De	A		
1	Reuniones bimensuales	Seguimiento	31-may	31-may	Valeria García	Se programará
2	Capacitación sobre uso de herramientas	Actualización	5-abr	7 abril	RRHH	Confirmada

**Comentarios generales:**

Se recomienda presentar plan de capacitaciones y costo para solicitar autorización.

 Firma Valeria Garcia Evaluador - Jefe	 Firma Brenda Solórzano Evaluado
Fecha: 20 de marzo de 2017	

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

#### 3.6.4.7. Plan de acción

Con la finalidad de ejecutar la fase de retroalimentación, se consideran las siguientes actividades y costos:

**Cuadro No. 13**  
**Plan de acción de la fase de retroalimentación, medidas correctivas y recompensas**  
**Sistema de evaluación del desempeño para una agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

No.	Actividad	Responsable	Tiempo		Observaciones	Costo
			Inicia	Termina		
1	Planificación de reunión de retroalimentación	Jefe evaluador	23/01/2017	27/01/2017	Se hará al recibir la evaluación validada por el departamento de recursos humanos	Q -
2	Reunión de retroalimentación	Jefe evaluador	1/02/2017	10/02/2017	Además de dar la retroalimentación se establecerán acuerdos y compromisos	Q 2,660.00 *
3	Aplicación de medidas correctivas	Jefe del departamento de recursos humanos	13/02/2017	28/02/2017	Estudiará cada caso y procederá con aprobación de la gerencia administrativa y gerencia general	Q 470.00 *
4	Planificación de reunión general de entrega de reconocimientos	Jefe del departamento de recursos humanos	13/02/2017	28/02/2017	Acordará lugar, hora, imprimirá reconocimientos y roll ups, comprará pines y elaborará agenda general de la actividad.	Q 235.00 *
5	Reunión general para entrega de reconocimientos	Jefe del departamento de recursos humanos	1/03/2017	3/03/2017	Se hará en un lugar común de la agencia. Incluye reconocimientos, expositor y refrigerios.	Q 13,728.00
6	Reuniones de seguimiento	Evaluated, evaluador, jefe del departamento de recursos humanos	1/04/2017	30/11/2017	Se hará una reunión mensual. Participarán el jefe evaluador y el evaluado. El jefe del departamento de recursos humanos constantemente dará acompañamiento.	Q 24,111.00 *
<b>TOTAL</b>						<b>Q 41,204.00</b>

\* Calculado en base a la hora hombre promedio de los evaluadores.

Fuente: elaboración propia. Año 2016

### 3.7. Seguimiento, revisiones y mejoras al sistema de evaluación

Para que las acciones realizadas durante el proceso tengan continuidad y se persiga el crecimiento y desarrollo de los trabajadores, a continuación se establece la responsabilidad que tendrá cada uno de los integrantes de la empresa:

- **Evaluado:** revisará constantemente las metas que se le han propuesto y centrará todos sus esfuerzos por cumplirla de forma eficiente.
- **Evaluador:** la primera semana de cada mes programará reuniones cortas de 30 minutos con las personas que obtuvieron el desempeño: “deficiente”, “necesita mejorar” y “bueno” para seguimiento y retroalimentación. Además, revisará con el departamento de recursos humanos los planes de capacitación que éste formule, para asegurarse que su personal está incluido.
- **Jefe del departamento de recursos humanos:** dará el acompañamiento constante revisando los objetivos y avances del trabajador. Además, dará soporte con reuniones con el trabajador y realizará un informe que contenga el progreso obtenido en las debilidades observadas, si se ha cumplido con los planes de acción o si es necesario evaluarlos y replantear las acciones sugeridas, esto con el fin de lograr resultados satisfactorios en el tiempo estimado.

Al finalizar la etapa de entrega de reconocimientos, el jefe del departamento de recursos humanos realizará una revisión al proceso completo para verificar lo siguiente:

- Objetivos alcanzados
- Cumplimiento actividades y tiempos
- Formatos utilizados para calificar
- Costos reales
- Retroalimentación de evaluadores sobre el proceso en general

Esta revisión permitirá aprender de esta experiencia y planificar el proceso para la evaluación del año 2017; además, ayudará a validar si este sistema continúa siendo una herramienta eficaz para su segunda aplicación. Si así fuera, se analizarán las herramientas ya creadas y se actualizarán, adaptándolo en lo que fuera necesario, por ejemplo, nuevas metas, objetivos o puestos.

Para el siguiente proceso, se evaluará la necesidad de contratar a un asesor externo experto en el tema, para su opinión sobre el proceso.

### **3.8. Presupuesto para la implementación del sistema de evaluación**

En este proceso se contempló el uso de la tecnología para facilitar la comunicación. Tal es el caso de la comunicación del sistema por correo electrónico y la evaluación en sí que cada jefe realizará en digital. Esto reduce los costos de impresión.

Dentro del presupuesto se incluyó la inversión en reconocimientos y bonos de incentivo, por ser parte fundamental del proceso. Esta inversión permitirá que todos los colaboradores perciban el interés de la agencia en invertir en ellos y que se comprometan con esta y las demás actividades que se organicen en beneficio de ellos.

A continuación se detallan la inversión en base a los planes de acción de cada fase:

**Cuadro No. 14**  
**Presupuesto para la implementación del**  
**sistema de evaluación del desempeño**  
**Agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala**

No.	Fase	Inversión	
1	Planeación	Q	752.00
2	Preparación	Q	10,108.00
3	Evaluación y análisis	Q	8,341.00
4	Retroalimentación	Q	41,204.00
<b>TOTAL</b>		<b>Q</b>	<b>60,405.00</b>

**Fuente:** elaboración propia. Año 2016.

## CONCLUSIONES

1. La agencia ubicada en la zona 10 de la ciudad capital no tiene un sistema de evaluación del desempeño formal y periódico, que permita dar a conocer el rendimiento individual de los trabajadores, recompensar, aplicar medidas correctivas, crear un plan de seguimiento y generar compromisos entre ambas partes para que cada contribución individual sea de mejor calidad y contribuya con los objetivos organizacionales.
2. La retroalimentación carece de una base objetiva y periodicidad establecida; en consecuencia, el recurso humano no se desarrolla al nivel esperado, se desaprovecha su potencial y esto impide que exista la generación de una carrera profesional para beneficio del trabajador y de la agencia.
3. El departamento de recursos humanos no tiene un plan de seguimiento periódico que garantice un círculo de aprendizaje continuo. Además carece de los instrumentos que faciliten recolectar la información del desempeño de cada trabajador, para conocer el punto de partida individual, compromisos que se necesitan adquirir y avances que se obtengan.
4. La implementación del sistema de evaluación del desempeño no solo ayudará al desarrollo de los trabajadores, sino que fortalecerá la comunicación y confianza entre el trabajador y su jefe, beneficiará el trabajo en equipo y fortalecerá a los líderes que participen en el proceso.
5. En la agencia no se motiva al trabajador en base a resultados, esto genera que las personas pierdan el interés en ejecutar sus labores de forma correcta. La administración y el personal de la agencia reconocen la importancia de implementar un sistema de evaluación del desempeño, pero desconocen sus objetivos y beneficios.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar la propuesta del sistema de evaluación del desempeño al recurso humano de la agencia de mercadeo ubicada en la zona 10 de la ciudad capital, para conocer la manera en que cada trabajador realiza sus labores, determinar el potencial individual y tomar las acciones necesarias de mejora según los resultados que se obtengan.
2. Retroalimentar al personal sobre la base de implementación de un sistema de evaluación del desempeño con periodicidad establecida para fomentar el desarrollo del personal para detectar sus áreas de mejora y trabajar en ellas; así como reconocer el trabajo de excelencia e incentivar la carrera profesional.
3. Fomentar la cultura de evaluación del desempeño en la agencia e institucionalizar el proceso para que se realice una vez por año y con el seguimiento debido entre cada ejecución, como el camino que llevará hacia el desarrollo profesional y cumplimiento de los objetivos organizacionales.
4. Incentivar un ambiente agradable en la agencia, basados en la comunicación abierta con respeto, la cordialidad y el trabajo en equipo, para que el personal se sienta identificado, guarde lealtad y permanezca laborando en ella, con el objetivo de que la inversión que se realice en el personal, sea para mejorar la productividad de la agencia.
5. Recompensar al recurso humano cuyos resultados en la evaluación del desempeño sean satisfactorios, para mantenerlos motivados a continuar trabajando con esmero, dedicación y profesionalismo y convertirse en el ejemplo del resto del equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. 2000. **Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias.** Buenos Aires Argentina. Ediciones Granica, S.A. 479 p.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2007. **Administración.** México, D.F., McGraw-Hill. 354 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2007. **Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.** 8a. ed. México. McGraw-Hill. 500 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano.** 3a. ed. Colombia. McGraw-Hill. 586 p.
5. **Código de Comercio.** Guatemala. Centro nacional de documentación del Organismo Judicial-CENADOJ. 2006. 170 p.
6. **Código de Trabajo.** Guatemala. Centro nacional de documentación del Organismo Judicial-CENADOJ. 2010. 226 p.
7. Dessler Gary. 2001. **Administración de personal.** 8a. Ed. México. Pearson educación. 728 p.
8. Franklin Enrique B., Krieger Mario. 2011. **Comportamiento Organizacional.** 1a. ed. México. Pearson. 550 p.
9. Fred R. David. 2008. **Conceptos de Administración Estratégica.** 11a. ed. México. Pearson Educación. 416 p.

10. Hellriegel Don, Jackson Susan, Slocum John. 2002. **Administración: Un enfoque basado en competencias**. Colombia. 9a. ed. Thomson. 602 p.
11. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. 2008. **Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial**. 13a. ed. Mc Graw Hill. 667 p.
12. Folleto de inducción. 2009. **Conoce quién es Estratega**

### E-GRAFÍA

13. **Jerarquía** (en línea). Consultado: el 22 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Jerarqu%C3%ADa>.
14. **Plan de acción**. Consultado el 2 de abril de 2016. Disponible en <http://definicion.de/plan-de-accion/>