

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL
DE UNA EMPRESA AGRÍCOLA, UBICADA EN LA ZONA
13 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**

MARÍA FERNANDA VILLELA MILIAN

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL
DE UNA EMPRESA AGRÍCOLA, UBICADA EN LA ZONA
13 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARÍA FERNANDA VILLELA MILIAN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE 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

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas Numeral 5.3, Punto QUINTO, del Acta 05-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 31 de MARZO de 2016.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
EXAMINADOR:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Guatemala, 29 de agosto del 2017

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

Señor Decano:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho identificado con el número ADMÓN-04-2017 de fecha 26 de enero del 2017, informo a su respetable persona que he realizado las actividades de asesoría, revisión y aprobación del trabajo de tesis denominado **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA AGRÍCOLA, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA”**, el cual fue realizado por la estudiante María Fernanda Villela Milian con registro académico número 201010870.

Con lo expuesto anteriormente concluyo que éste trabajo de tesis cumple con los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito un dictamen favorable para que se proceda a realizar el examen privado de tesis previo a conferírsele el Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Administrador de Empresas
Colegiado Activo 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
CATORCE DÍAS DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 211-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 17 de octubre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA AGRÍCOLA, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD CAPITAL DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **MARÍA FERNANDA VILLELA MILIAN**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO



m.ch

DEDICATORIAS

- A DIOS:** Por acompañarme en cada momento de la carrera y brindarme la sabiduría, perseverancia y entendimiento necesario para alcanzar cada meta con éxito.
- A mi madre:** Un millón de gracias por todo lo que me has dado, por el amor inculcado, la paciencia y comprensión brindada a lo largo de mi vida, por cuidarme y hacer de mí una persona de bien. Te amo con el alma.
- A mi abuelita:** Por cuidarme con amor y dedicación, por consentirme y enseñarme a valorar la vida.
- A mi novio:** Por estar presente en cada momento, por ayudarme y creer en mí, por ser optimista en los momentos difíciles y motivarme para alcanzar mi meta. Te lo agradezco mucho mi amor.
- A mi familia** Por el amor, consejos y ayuda brindada en todo momento. Hermanas, tío, tías, primos y primas los llevo en el corazón en cada momento, son el mejor regalo que Dios me ha dado.
- A mis amigos y compañeros de estudio** Por su amistad y cada experiencia compartida, por los desvelos, discusiones, risas y proyectos que cumplimos juntos. Lorena, Luis, Carlos sigan adelante.
- A mi asesor** Alvaro David Reyes Por compartir su sabiduría y guiarme en la realización de este proyecto. Gracias

**A mis amigos y queridos
Licenciados**

Por haber contribuido en mi formación profesional y brindarme su confianza y amistad, me llevo lindos momentos compartidos a su lado los admiro y aprecio mucho licenciado Carlos Hernández, Licenciada Araceli pacheco, Licenciada Olivia Cortez, Licenciada Belén de León, Licenciada Lizzy Vásquez, licenciado Jaime Ocampo, Licenciado Mario Argueta, Licenciada Orquídea Girón, licenciada Francis chacón y licenciada Nidya Briceño mil gracias por todo.

Índice

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Empresa	01
1.1.1. Empresa agrícola	01
1.2. Administración	02
1.2.1. Proceso administrativo	02
1.2.1.1. Planeación	02
1.2.1.2. Organización	06
1.2.1.3. Integración	08
1.3. Competencias laborales	10
1.4. Diccionario o catálogo de competencias	18
1.5. Perfil de puestos por competencias laborales	18
1.6. Evaluación del desempeño	20
1.6.1. Métodos modernos de evaluación de desempeño	21
1.6.2. Propósitos de la evaluación del desempeño	23
1.6.3. Principales problemas de la evaluación de desempeño	24
1.6.4. Responsables de la evaluación del desempeño	25
1.6.5. Proceso de evaluación de desempeño por competencias laborales	25
1.7. Entrevista de retroalimentación	30
1.7.1. Proceso para realizar una entrevista de retroalimentación	31
1.8. Seguimiento de la evaluación del desempeño	31
1.9. Indicadores de gestión	32

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA CON RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.1. Metodología de la investigación	33
2.2. Antecedentes de la empresa	33

Contenido	Página
2.2.1. Filosofía organizacional	34
2.2.1.1. Misión	34
2.2.1.2. Objetivos organizacionales	36
2.2.1.3. Estructura organizacional	36
2.3. Evaluación del desempeño actual	38
2.3.1. Presentación de los resultados obtenidos por los jefes entrevistados	38
2.3.2. Presentación de resultados obtenidos por los colaboradores del nivel operativo.	43
2.4. Análisis de los resultados	49

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA EMPRESA AGRÍCOLA, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1. Justificación de la propuesta del sistema de evaluación	51
3.2. Objetivos de la propuesta	52
3.2.1. Objetivo general	52
3.2.2. Objetivos específicos	52
3.3. Beneficios de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño	53
3.3.1. Para la empresa	53
3.3.2. Para los colaboradores	53
3.4. Desarrollo de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño	54
3.4.1. Proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto	56
3.4.1.1. Flujograma del proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto	58
3.4.2. Etapa 1. Metodología del sistema de evaluación del desempeño	64
3.4.2.1. Competencias laborales	64
3.4.2.2. Niveles de competencia y niveles de ocupación	65
3.4.2.3. Cátalo de competencias organizacionales y de gestión	66
3.4.2.4. Actividades esenciales del puesto	82
3.4.2.5. Indicadores y resultados de gestión	85
3.4.2.6. Actualización de los descriptores de puestos	86
3.4.3. Etapa 2. Planeación del sistema de evaluación del desempeño	90

Contenido	Página
3.4.3.1. Políticas de evaluación	90
3.4.3.2. Responsables de la evaluación del desempeño	91
3.4.3.3. Periodicidad del proceso de evaluación del desempeño	92
3.4.3.4. Ponderación de escalas	92
3.4.3.5. Instrumentos de evaluación	95
3.4.4. Etapa 3. Socialización del sistema de evaluación	102
3.4.4.1. Concientización del sistema de evaluación	103
3.4.4.2. Difusión del sistema	104
3.4.4.3. Capacitación a los evaluadores	105
3.4.5. Etapa 4. Ejecución	106
3.4.5.1. Recolección de información	107
3.4.5.2. Realización de la evaluación	112
3.4.5.3. Integración de los resultados	117
3.4.5.4. Comunicación de los resultados	120
3.4.5.5. Implementación de los planes de mejora	126
3.4.5.6. Resultados de la evaluación	128
3.4.6. Etapa 5. Monitoreo del sistema de evaluación	129
3.4.6.1. Informe de presentación de resultados	129
3.4.6.2. Seguimiento de los planes de mejora	129
3.4.6.3. Seguimiento de los compromisos del evaluado	131
3.5. Costo de implementación de la propuesta	133
Conclusiones	134
Recomendaciones	135
Bibliografía	136
Anexo	138

Índice de cuadros

No.	Contenido	Página
1.	Plan de acción	62
2.	Actividades esenciales del puesto del gerente de recursos humanos	84
3.	Valor de competencias para jefes en la boleta de evaluación	92
4.	Valor de competencias para nivel operativo en la boleta de evaluación	93
5.	Interpretación de los resultados	93
6.	Criterios de evaluación de competencias organizacionales y de gestión	94
7.	Criterios de evaluación de cumplimiento de competencias específicas	94
8.	Costo de implementación de la propuesta	133

Índice de esquemas

No.	Contenido	Página
1.	Proceso de la administración de recursos humanos	09
2.	Aspectos importantes de las competencias Laborales	11
3.	Elementos de las competencias laborales	12
4.	Niveles de competencias laborales	17
5.	Escala de calificación de funciones	19
6.	Gradación de las escalas	20
7.	Utilidades de la evaluación del desempeño con base en competencias	23
8.	Proceso de la evaluación del desempeño por competencias laborales	26
9.	Pasos para realizar una entrevista de retroalimentación	31

Índice de formatos

No.	Contenido	Página
1.	Matriz de sentido	39
2.	Etapas para la implementación del sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales	55
3.	Niveles de competencia y de ocupación	66
4.	Competencia organizacional de trabajo en equipo	67
5.	Competencia organizacional de iniciativa	69
6.	Competencia organizacional de servicio al cliente	71
7.	Competencia organizacional de adaptación al cambio	73
8.	Competencia organizacional de comunicación	75
9.	Competencia de gestión de liderazgo	77
10.	Competencia de gestión de pensamiento estratégico	78
11.	Competencia de gestión de negociación	79
12.	Competencia gestión de resolución de conflictos	80
13.	Competencia de gestión de empoderamiento	81
14.	Criterios para valorar las actividades específicas	82
15.	Escala de calificación	83
16.	Escala de impacto de errores	83
17.	Escala de complejidad	83
18.	Indicadores de gestión y resultados del puesto del gerente de recursos humanos	85
19.	Descriptor de puestos por competencias laborales	86
20.	Responsables de la evaluación del desempeño	91
21.	Tipos de boletas para evaluación	95
22.	Boleta de evaluación tipo "A"	96
23.	Boleta de evaluación tipo "B"	100
24.	Descripción de las reuniones informativas de concientización	103
25.	Medios de difusión del sistema de evaluación del desempeño	104
26.	Guía para capacitar a los evaluadores	105

No.	Contenido	Página
27.	Valoración de las competencias organizacionales	109
28.	Valoración de las competencias de gestión	110
29.	Resultados obtenidos en las competencias específicas	111
30.	Sección de competencias organizacionales en la boleta de evaluación	114
31.	Competencias de gestión en la boleta de evaluación	115
32.	Competencias específicas en la boleta de evaluación	116
33.	Resultados de la evaluación en la boleta	117
34.	Integración de resultados de las boletas de evaluación por departamento. (jefes)	118
35.	Integración de resultados obtenidos de las boletas de evaluación por departamento. (nivel operativo)	119
36.	Dinámica de la entrevista de retroalimentación	120
37.	Guía de entrevista de retroalimentación	122
38.	Presentación de resultados de la evaluación del desempeño	123
39.	Formulario de compromisos adquiridos por el evaluado	125
40.	Plan de mejora	127
41.	Seguimiento del plan de mejora	130
42.	Seguimiento de los compromisos del colaborador	132

Índice de gráficas

No.	Contenido	Página
1.	Organigrama general actual	37
2.	Tiempo de trabajar en la empresa	43
3.	Escolaridad de los colaboradores	44
4.	Conocimiento del desempeño realizado en el puesto de trabajo	45
5.	Forma de obtener información de las actividades realizadas en el puesto	46
6.	Obtención de sugerencias para mejorar el desempeño	47
7.	Conocimiento de las atribuciones del puesto de trabajo	48

Índice de anexos

No.	Contenido	Página
1.	Diseño de propuesta de banner	139
2.	Diseño de propuesta de Trifoliar	140
3.	Diseño de diploma de reconocimiento	141

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño permite conocer la efectividad de una persona en su puesto de trabajo, y facilita identificar sus competencias, así como los problemas y deficiencias demostradas en su desempeño laboral, y tiene como finalidad propiciar la mejora continua, con el propósito de encontrar alternativas de solución y los medios necesarios para corregirlos.

La presente investigación tiene como finalidad proponer un sistema de evaluación de desempeño por competencias laborales, para el personal de una empresa agrícola, ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital de Guatemala.

El documento está compuesto por tres capítulos, donde se describen aspectos relevantes para la investigación, el capítulo I está conformado por los fundamentos teóricos que sustentan los conceptos utilizados y fases del desempeño del sistema propuesto.

El capítulo II, contiene los principales aportes que consisten en los resultados de la investigación de campo efectuada para establecer la situación actual de la evaluación de desempeño que se efectúa en una empresa agrícola, tales hallazgos se utilizaron para justificar el sistema de evaluación de desempeño propuesto.

El capítulo III, contiene la propuesta desarrollada con base en las necesidades detectadas en el capítulo II, para propiciar la implementación oportuna de un sistema de evaluación de desempeño por competencias laborales, para el personal de una empresa agrícola, ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital de Guatemala, para solucionar de manera gradual la problemática detectada.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado del análisis efectuado, así como la bibliografía utilizada y algunos anexos que enriquecen la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se presentan los conceptos, definiciones y teorías que sirven de base y referencia para llevar a cabo la presente investigación.

1.1. Empresa

“El termino empresa se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización.” (4: 5)

Es una entidad creada para la ejecución de actividades económicas o sociales, conformada por elementos humanos y materiales, los cuales están coordinados para generar un bien o servicio y así obtener un beneficio económico.

El crecimiento de la economía ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas, las cuales pueden clasificarse de acuerdo a la actividad económica que desarrollan en: agrícolas, industriales, comerciales, de servicio, educación y salud. Para efectos de esta investigación únicamente se hará mención de la empresa agrícola.

1.1.1. Empresa agrícola

“Una empresa agrícola es una entidad que desarrolla su actividad en el sector agrícola. Se dedica a la producción de recursos derivados de la agricultura. Puede ser una gran empresa, una pequeña empresa o una cooperativa”. (9: sp)

Este tipo de empresa se dedica a la producción de recursos que se obtienen específicamente del cultivo de la tierra. El sector agrícola se dedica exclusivamente a la explotación y transformación del suelo, para obtener cultivos de origen vegetal.

1.2. Administración

“Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos para alcanzar las metas establecidas.” (8:4)

Es el conjunto de acciones que se realizan para coordinar y dirigir actividades, personas y recursos, con el propósito de cumplir de manera eficaz con los objetivos de la organización. La administración permite sistematizar los elementos y recursos de manera ordenada e integrada para evitar el caos dentro de una organización.

1.2.1. Proceso administrativo

“Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.” (10: sp)

Consiste en una serie de pasos establecidos e interrelacionados a través de los cuales se lleva a cabo la administración, está conformado por 5 etapas, que son la planeación, organización, integración, dirección y control.

Sin embargo, para efectos de esta investigación únicamente se tomarán en cuenta las etapas de planeación, organización e integración.

1.2.1.1. Planeación

“Es el proceso de establecer objetivos y determinar qué debe hacerse para lograrlos.” (7:17)

Es decir, que la planeación consiste en proveer cada una de las actividades necesarias para cumplir con lo que se desea obtener a futuro. En esta etapa del proceso administrativo se fija el curso de acción que se deberá seguir para la consecución y logro de objetivos organizacionales. La planeación ayuda a las

empresas a minimizar la incertidumbre y a contar con un indicador comparativo para verificar si lo que se planeó se logró de manera efectiva.

a. Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son: Misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuesto. Sin embargo, para efectos de la investigación únicamente se desarrollarán los siguientes elementos:

❖ Misión

“Identifica la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia o de cualquiera de sus partes.” (4:109)

Muestra ante sus clientes internos y externos la existencia o razón de ser de una organización, en ella se definen las actividades principales que realiza la empresa, así como los recursos con los que dispone y la situación actual en el mercado.

➤ Visión

“Determina la dirección de la organización al responder la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?” (4:133)

Se refiere a la imagen que una empresa tiene de sí misma a largo plazo, sirve de guía para que los colaboradores conozcan hacia donde se dirigen los esfuerzos de la organización.

➤ Valores

“Son creencias generales acerca de lo es o no es adecuado.” (7:210)

Los valores son convicciones compartidas entre los colaboradores de una empresa para propiciar cierto comportamiento y respeto mutuo. Forman parte de la cultura de una la organización y permiten guiar el comportamiento de los empleados.

❖ **Objetivos**

“Son los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.” (4:117)

Son declaraciones que establecen lo que una empresa quiere lograr en un periodo de tiempo determinado, orientan a los colaboradores para realizar acciones que beneficien a la empresa y a ellos mismos.

❖ **Estrategias**

“Es un plan de acción de gran alcance que establece el rumbo de una organización y orienta el empleo de recursos para obtener una ventaja competitiva sostenible.” (7:207)

Una estrategia es un conjunto de acciones que permiten diferenciar a una empresa de sus competidores, al lograr un posicionamiento único y sostenible en la mente de sus clientes.

❖ **Políticas**

“Es una pauta general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten.” (8:105)

Las políticas son guías de pensamiento que ayudan a eliminar la discrecionalidad en la toma de decisiones. Establecen lineamientos respecto a lo que debe hacerse en determinadas situaciones.

Se definirán las políticas para la propuesta, las cuales permitirán facilitar a la empresa objeto de investigación tomar decisiones correctas y aplicar las acciones necesarias, para alcanzar los resultados deseados en relación con la evaluación del desempeño.

❖ **Procedimientos**

“Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.” (4:112)

Los procedimientos muestran de manera ordenada y sucesiva los pasos para llevar a cabo ciertas acciones, permiten guiar a una persona con respecto a la actuación necesaria en la ejecución de diversas actividades. Los procedimientos indican cronológicamente los pasos a seguir.

❖ **Presupuesto**

“Siempre forma parte del proceso de planeación porque guía las decisiones referentes a la asignación de recursos para obtener las metas.” (8:107)

En este sentido, un presupuesto es la proyección de los gastos esenciales para la ejecución de los planes y la integración de los recursos.

b. Instrumento de la planeación

Es importante que los administradores hagan uso de instrumentos de planeación, puesto que son medios para alcanzar el resultado deseado. Dentro de los instrumentos están: Plan de acción, programa anual de trabajo, plan operativo anual, plan de investigación y plan operativo. En la investigación se definirá únicamente el plan de acción debido a que se elaborarán planes de acción que permitan la implementación de la estrategia.

❖ **Plan de acción**

“Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.” (11: sp)

Es un instrumento donde se presentan las actividades que deberá realizar una persona o departamento para cumplir con los objetivos y estrategias, está conformado por la descripción de la actividad, meta, responsable, tiempo de ejecución y costo de las actividades.

1.2.1.2. Organización

“Es el proceso de coordinar personas y otros recursos para trabajar juntos, con el fin de alcanzar un objetivo.” (7:236)

La fase de organización consiste en estructurar y distribuir cada uno de los elementos humanos, técnicos y financieros para cumplir eficientemente con los objetivos establecidos.

Contar con una organización eficiente permite visualizar de manera fácil y practica como está conformada la empresa, identificar jerarquías, funciones, sistemas de comunicación y supervisión. Con la finalidad de comparar lo que es y lo que debería de ser.

a. Elementos de la organización

La etapa de organización está compuesta por tres elementos principales: funciones, jerarquías y puestos, los cuales se definen a continuación:

❖ Funciones

“Es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición.” (12: sp)

Son las atribuciones, responsabilidades y obligaciones diarias que una persona realiza para cumplir con las tareas esenciales del puesto de trabajo. También son las actividades diarias que una persona realiza para contribuir con los objetivos organizacionales.

❖ Jerarquías

“Implican la definición de la estructura de la empresa, estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.” (6:62)

Consisten en organizar y clasificar los puestos de trabajo de acuerdo al nivel de importancia dentro de una organización, lo cual permite indicar el grado de autoridad, responsabilidad de una persona con relación a otra.

❖ Puestos

“Se componen de todas las actividades que desempeña una persona, que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía.” (2:203)

Es un conjunto de atribuciones que una persona realiza para contribuir con los objetivos de la empresa. También forma parte de la estructura organizacional.

b. Instrumentos de organización

Los instrumentos de organización importantes y de mayor utilización son el organigrama y descriptores de puestos.

❖ Organigrama

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.” (6:69)

Un organigrama sirve como medio de comunicación y orientación a los colaboradores y clientes para conocer la estructura de una empresa. Permite mostrar la relación existente entre las áreas funcionales, los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación y supervisión.

❖ **Descriptor de puesto**

“Son un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.” (2:222)

Sirven como herramienta de orientación para los colaboradores y de evaluación para los supervisores, debido a que brinda la información referente a un puesto de trabajo. Permite identificar las actividades sustantivas de los puestos.

1.2.1.3. Integración

“Se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, compensar y capacitar a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos.” (4:284)

La fase de integración consiste en brindar las condiciones, herramientas y lineamientos necesarios para asegurar la fácil adaptación, identificación, crecimiento y desarrollo del personal dentro de un ambiente agradable de trabajo.

Un buen sistema de integración de personal permite a las empresas tener colaboradores comprometidos con su trabajo, esto provoca comportamientos cada vez más productivos y competitivos.

Es importante que las empresas tengan personal calificado para ocupar un puesto de trabajo. Hoy en día el éxito de las organizaciones depende del capital humano que las integra, en virtud que ellos son la fuente de los conocimientos e innovación, es por ello que las empresas utilizan mecanismos que les permitan orientar y mejorar el potencial intelectual de los colaboradores.

a. Proceso de administración de recursos humanos

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el

reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y la evaluación del desempeño.” (2:9)

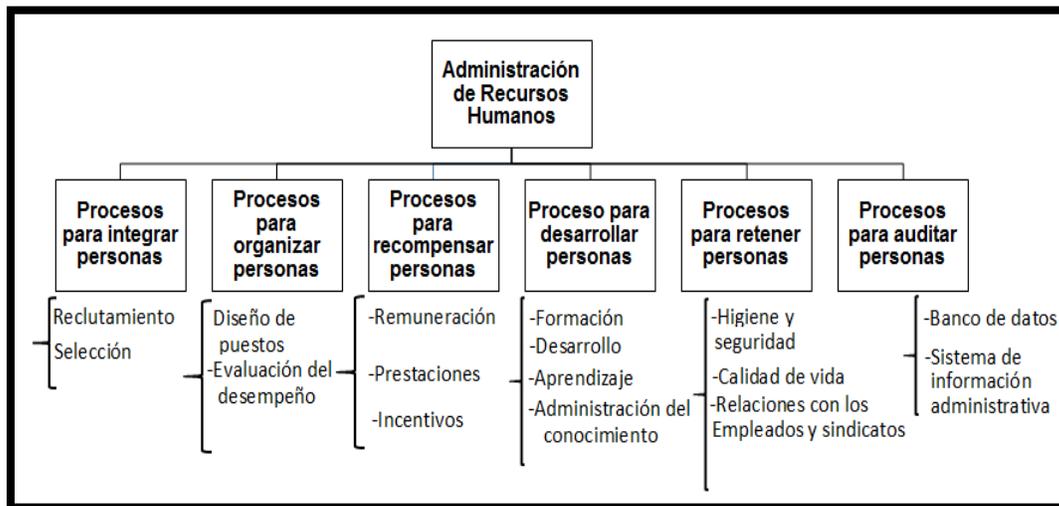
El proceso de la administración de recursos humanos busca alcanzar un equilibrio entre los intereses de la organización y los intereses de los colaboradores, por medio de la aplicación de diferentes actividades interrelacionadas entre sí, con la finalidad de proporcionar valor a los clientes internos de una organización, para que estos le generen resultados positivos. Es importante que este proceso se realice de manera integral y bajo un ambiente dinámico de trabajo.

Los especialistas en el área, contribuyen en la generación de talento a través de la aplicación integral de procesos y actividades que tienen como objetivo proporcionar habilidades, destrezas y actitudes al capital intelectual de la empresa.

El proceso de la administración del recurso humano cuenta con seis procesos: el de integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar a las personas. Ver esquema 1

Esquema 1

Proceso de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 3ª. Edición. México. Mc Graw Hill. Página 15.

Para efectos de la investigación se profundizará en el proceso de organizar personas, específicamente en el tema de evaluación del desempeño.

❖ **Procesos para organizar a las personas:**

Permiten brindar la información necesaria para orientar a una persona sobre lo que debe realizar en su puesto de trabajo, también fija los lineamientos y parámetros necesarios para evaluar de forma objetiva el desempeño en sus funciones administrativas. Incluye el diseño de puestos y evaluación del desempeño.

1.3. Competencias laborales

“Es el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad las funciones productivas en un ambiente de trabajo.”
(5:38)

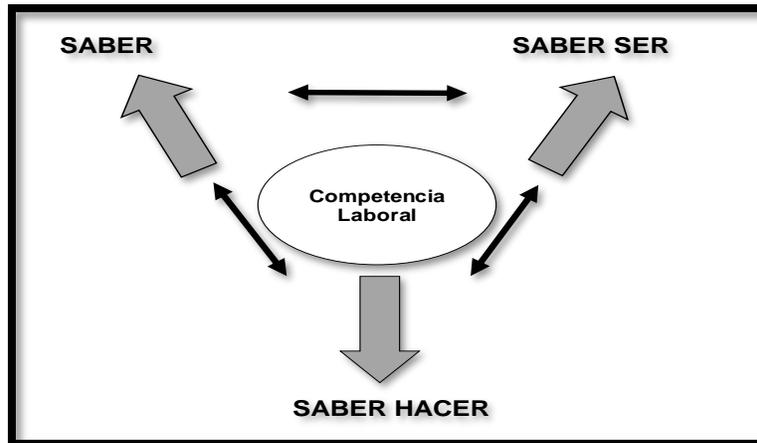
Cuando se habla de competencias no se refiere únicamente a los conocimientos adquiridos en la educación formal (saber) o a las habilidades y destrezas propias de un individuo (saber hacer), el término de competencias hace énfasis en como una persona se desarrolla y actúa ante determinadas situaciones, toma decisiones y resuelve problemas de manera efectiva a través de la utilización de sus conocimientos, habilidades y destrezas.

En la actualidad las empresas se han adaptado al concepto de competencias en sus sistemas de recursos humanos, debido a la necesidad de formar colaboradores que sean capaces de enfrentar los cambios de la innovación y tecnología.

En un contexto laboral las competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias que una persona tiene y desarrolla para desempeñar con efectividad las tareas y obligaciones que demanda su puesto de trabajo. “En síntesis las competencias son el saber, saber ser y el saber hacer.” (5:38) Ver esquema 2

Esquema 2

Aspectos importantes de las competencias Laborales



Fuente: Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP). (2003) Gestión por Competencias Laborales. 2ª. Edición. Guatemala. Página 39.

a. Elementos del concepto de competencias laborales

Las competencias laborales están conformadas por 3 elementos, los cuales se definen a continuación:

❖ **Conocimientos**

“Son datos e información adquirida por vías formales para entender determinados hechos.” (8:38)

Se refieren a toda la información adquirida en el transcurso de la educación formal, la cual ha sido almacenada en el cerebro y permite el entendimiento y razonamiento lógico de diferentes ámbitos y situaciones de la vida del ser humano.

❖ **Habilidades y destrezas**

“Son conductas automatizadas por la práctica.” (5:38)

Se refieren a la capacidad, disponibilidad y facilidad de realizar tareas o actividades de manera adecuada. La diferencia entre ambas radica en que las habilidades pueden ser innatas o desarrolladas y son utilizadas en actividades intelectuales y

físicas, mientras que las destrezas se desarrollan únicamente por la práctica y se utilizan en actividades físicas o manuales.

❖ Actitudes

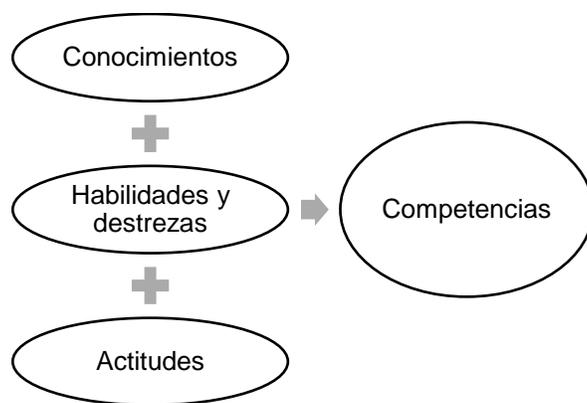
“Se refieren al potencial innato con que venimos.” (5:38)

Son características subjetivas y particulares que una persona posee, para efectuar determinada actividad o para comportarse y responder de cierta manera ante diversas circunstancias, lo cual demuestra la capacidad de un individuo para el buen desempeño personal y profesional.

De acuerdo a lo anterior el concepto de competencias surge de la combinación de conocimientos, habilidades o destrezas y aptitudes. Ver esquema 3

Esquema 3

Elementos de las competencias laborales



Fuente: Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP). (2003) Gestión por Competencias Laborales. 2ª. Edición. Guatemala. Página 38.

b. Métodos para identificar competencias laborales

Hay varias metodologías para la identificación de las competencias, sin embargo, las más utilizadas son:

- ❖ **Análisis funcional:** “Consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de la misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona.” (5:28)

Es un método que se utiliza para identificar las competencias laborales y funciones sustantivas de los puestos de trabajo. Los resultados de un análisis funcional son representados por medio de un mapa, en el cual se desglosa el propósito principal de la unidad analizada, las funciones clave y las básicas por medio de las cuales se describe el ambiente productivo en donde el individuo aplica el elemento de competencia y ofrece indicadores para juzgar su efectividad en él puesto.

- ❖ **Análisis conductista o conductual:** “Identifica los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de las personas y lo relaciona con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.” (5:32)

Consiste en analizar las tareas laborales que realiza la organización y por medio de esto, identificar y definir las competencias, identificando y ordenando los comportamientos necesarios para un desempeño sobresaliente.

c. Clasificación de las competencias laborales

En Guatemala, el Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP) clasificó tres tipos de competencias: Básicas, genéricas y específicas.

Se desarrollarán para la propuesta los tres tipos de competencia mencionados, que garanticen la implementación de la estrategia de acuerdo al desarrollo de la metodología investigada.

❖ **Competencias básicas**

“Son comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociados a conocimientos relacionados con la educación formal, como son las destrezas, habilidades y capacidades de:

- Lectura
- Expresión
- Comunicación
- Análisis
- Síntesis
- Evaluación
- Transformación de situaciones o hechos.

Enmarcadas dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.” (5:40)

Las competencias básicas parten del pensamiento lógico y racional de un individuo, que se obtiene y desarrolla a través del conocimiento de diferentes disciplinas, para resolver problemas y situaciones de la vida personal y laboral.

Se refieren a los conocimientos adquiridos y desarrollados por medio de la educación formal; y a las destrezas, habilidades y aptitudes obtenidas como producto de la interacción con la sociedad a lo largo de la vida.

❖ **Competencias genéricas**

“Se pueden adquirir en forma autodidáctica, por experiencia obtenida en el centro de trabajo y pueden mejorar a través de programas de capacitación y educativos.” (5:44)

Este tipo de competencias se obtienen a través de la experiencia laboral, es decir se adquieren y perfeccionan al desempeñar una función productiva, cuando una persona se desarrolla en un puesto de trabajo obtiene nuevos conocimientos y desarrolla habilidades y destrezas.

❖ **Competencias técnicas o específicas**

“Están asociadas a un área laboral específica y relacionados con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional.” (5:49)

Las competencias técnicas son aquellas que se adquieren a través de la práctica constante de una actividad, y se apoyan de los conocimientos y experiencias obtenidas, relacionadas a determinada función laboral.

Las personas desarrollan estos tres tipos de competencias en el transcurso de la vida, las competencias básicas son el punto de partida al iniciar con el aprendizaje y educación formal, seguido de las competencias genéricas al obtener el primer empleo, conjuntamente con las competencias específicas al especializarse en determinada disciplina.

d. Niveles de competencias

“Los niveles de competencias sirven para visualizar posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes cargos de trabajo y para determinar el grado de capacitación que el empleado necesita para ser competente en una posición determinada.” (5.50)

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) presenta cinco niveles de competencias. Ver esquema 4

Esquema 4

Niveles de competencias laborales

Nivel	Nivel de competencia	Características
OPERATIVO	1 Básico Tradicional No Calificado Semicalificado (operario, ayudante, auxiliar)	<p>* Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.</p> <p>*Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.</p>
	2 Técnico Calificado Altamente Calificado (Técnico)	<p>* Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área.</p> <p>*Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo.</p> <p>*Predominan actividades complejas no repetitivas y el manejo y mantenimiento de herramientas y equipo mecánico y eléctrico, el cual, contribuye a la mejora de la calidad y productividad del servicio o productos a obtener, comparado con el del nivel anterior.</p>
Nivel	Nivel de competencia	Características
MEDIO	3 Industrializado Técnico Medio Mandos Medios (supervisores, Técnicos medios, Jefes de unidad o sección, coordinadores, monitores, instructores del nivel 1)	<p>* Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias.</p> <p>* Poseen la habilidad para instruir, para mejorar métodos y distribuir, coordinar, vigilar, supervisar la actividad de terceros.</p> <p>* Poseen alto grado de responsabilidad y autonomía, o no en la ejecución.</p> <p>* Personal especializado en la preparación y control de la calidad de la producción y de los procesos en un área, de las empresas de cualquier sector de la actividad económica. Realizan ensayos y análisis de materia prima y de procesos de productos.</p> <p>* Operan, controlan y dan mantenimiento al equipo computarizado de producción el cual influye altamente en la calidad y la productividad de productos o servicios de las empresas.</p>

De acuerdo a lo anterior se indica que los niveles de competencia hacen referencia a la cantidad, calidad y variedad de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes que una persona posee de acuerdo a la complejidad y responsabilidad necesaria que requiere un puesto de trabajo. En la propuesta se utilizarán los cinco niveles mencionados para el ordenamiento de las competencias.

1.4. Diccionario o catálogo de competencias

“Será el documento que usará el especialista de recursos humanos como el cliente interno para evaluar las competencias en los distintos subsistemas de recursos humanos.” (1:92)

Es un instrumento interno, en el cual se describen y desarrollan de manera organizada cada una de las competencias requeridas por un puesto de trabajo. Es un documento en el que se definen, integran y exponen de forma ordenada las aptitudes y comportamientos que un colaborador debe manifestar en la ejecución de las actividades laborales.

1.5. Perfil de puestos por competencias laborales

“En la gestión por competencias laborales el análisis de perfiles laborales se transforma, debido que, a diferencia del análisis tradicional, se busca que el empleado se sienta dueño de su cargo para que lo desarrolle junto con él. Como resultado se torna flexible y dinámico.” (5:150)

Es una herramienta que ordena e identifica información relevante acerca de las funciones esenciales que desempeña un puesto de trabajo. Permite determinar el grado de rendimiento y efectividad de una persona en su cargo al establecer indicadores relacionados con los conocimientos, habilidades y destrezas imprescindibles que el colaborador requiere y utiliza para ejecutar sus funciones.

A continuación, se describen los puntos primordiales que incluye esta fase:

1. “Completar datos informativos de la posición.
2. Formular el propósito principal del cargo.

3. Establecer la educación formal requerida.
4. Agregar a la descripción los resultados e indicadores de gestión de las actividades.
5. Clasificar las competencias encontradas en cada puesto.
6. Clasificar las funciones esenciales.
7. Detectar las características del entorno de trabajo.” (5:153)

Para identificar las funciones esenciales de un puesto de trabajo (las más críticas) es necesario tener en cuenta tres criterios fundamentales:

Esquema 5
Escala de calificación de funciones

Criterios	Definición
Frecuencia (F)	Hace énfasis en la regularidad o continuidad en la que un colaborador realiza una función o actividad.
Impacto de los errores (IE)	Se refiere a tan graves son las consecuencias por desempeñar incorrectamente una función o tarea.
Complejidad (CM)	Consiste en el grado de dificultad o nivel mental requerido para llevar a cabo una función.

Fuente: elaboración propia. Año 2017.

Esquema 6
Gradación de las escalas

Grado	Frecuencia (f)	Impacto en los errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada 15 días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Fuente: Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP). (2003) *Gestión por Competencias Laborales*. 2ª. Edición. Guatemala. Página 113.

Una vez definidos los criterios con su respectiva ponderación se debe de evaluar y ponderar cada una de las funciones del puesto de trabajo y aplicar la siguiente formula: **Total= Frecuencia+ (impacto x complejidad)**

De acuerdo con los resultados las funciones con los puntos más altos serán las tareas esenciales del puesto de trabajo.

1.6. Evaluación del desempeño

“Evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias que determinan el nivel de desempeño.” (5:224)

Es un sistema que permite medir la efectividad de un colaborador en un puesto de trabajo, de acuerdo a las funciones esenciales, habilidades, destrezas y conocimientos necesarios, para desarrollar eficazmente las tareas y atribuciones del cargo. También se analiza el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones para obtener mejores resultados y proponer acciones de mejora.

Un sistema de evaluación del desempeño permite juzgar la competitividad y efectividad de una persona en su puesto de trabajo e identificar problemas y deficiencias en su desempeño laboral, al generar la mejora continua, debido a que

si bien es un sistema que detecta problemas, también proporciona los medios necesarios para corregirlos.

1.6.1. Métodos modernos de evaluación de desempeño

Con el tiempo, innovación y globalización las empresas se han visto en la necesidad de evaluar y actualizar sus procesos de recursos humanos, todas las organizaciones están conformadas por personas y es a través de ellas que crean y alcanzan sus objetivos, por tal razón se han convertido cada vez más selectivas con su capital humano, por lo que es necesario conocer y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Existen sistemas de evaluación que miden el desempeño de las personas únicamente a través de actividades rutinaria y estandarizadas, sin embargo, esto ya no es funcional, debido a que cada uno posee características y personalidad diferentes, por lo que no es posible evaluar a todas de la misma manera con factores generalizados.

Han surgido nuevos métodos de evaluación del desempeño que promueven la participación de los colaboradores, con el fin de que la evaluación no se perciba como un método disciplinario, sino como un medio de superación personal y profesional. Los métodos modernos de evaluación son: Evaluación por competencias laborales, evaluación 360° y evaluación participativa por objetivos.

Para efectos de la investigación se definirá en especial la evaluación de desempeño por competencias laborales.

a. Evaluación del desempeño por competencias laborales

“Para evaluar el desempeño por competencias, se observa el comportamiento de las personas frente a hechos reales, lo importante es saber cómo un empleado se comportó y como resolvió tal o cual situación en su hecho concreto.” (1:108)

La evaluación del desempeño por competencia consiste en medir el rendimiento a través de la observación y análisis de los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que utiliza una persona para desempeñar su trabajo.

La evaluación del desempeño por competencias a diferencia de los métodos tradicionales de evaluación, toma en cuenta todas las actividades esenciales y específicas de un puesto en particular, identifica de manera objetiva los aspectos del trabajo que presentan deficiencias, lo cual permite dar una retroalimentación efectiva. Al utilizar factores generales o comunes para todos los puestos en una evaluación del desempeño no es posible identificar con exactitud lo que realmente se está haciendo mal.

Esta evaluación distingue dos tipos de desempeño laboral:

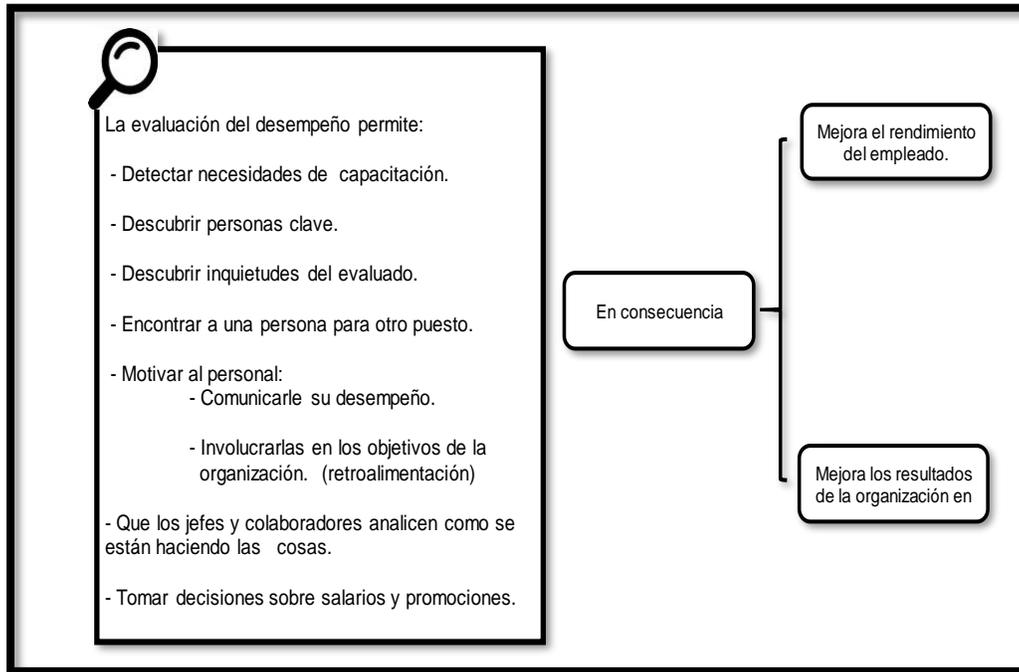
- ❖ **Desempeño en la tarea:** Se refiere a los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los colaboradores para realizar efectivamente las funciones básicas y fundamentales reconocidas formalmente por el puesto de trabajo.

- ❖ **Desempeño en el contexto:** Consiste en las competencias de los trabajadores para contribuir con la organización, por medio de la realización de actividades comunes y no esenciales de su puesto.

La evaluación del desempeño por competencias laborales tiene diferentes utilidades. Ver esquema 7

Esquema 7

Utilidades de la evaluación del desempeño con base en competencias



Fuente: Alles, Martha. (2011) **Desempeño por competencias: evaluación de 360°**. 2ª. Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica. Página 28.

La evaluación del desempeño por competencias laborales se realiza con base al perfil del puesto, solo conociendo las atribuciones y requisitos con los que una persona cumple se podrá determinar si realiza bien o mal su trabajo.

1.6.2. Propósitos de la evaluación del desempeño

- “La evaluación del desempeño cumple con los propósitos de valoración y desarrollo.” (7:276)
Es decir, valora el trabajo de los colaboradores de acuerdo a los conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes que utilicen para cumplir con los objetivos y estándares establecidos. Debe garantizar el desarrollo del personal a través de la retroalimentación y capacitación constante.
- “Incrementar los niveles del desempeño de todos los que hacen la organización.” (5:230)

En este sentido, la evaluación del desempeño busca establecer indicadores para medir las competencias y detectar áreas de mejora para corregirlas.

- Garantizar la mejora continua en las actividades laborales por medio de la evaluación de los conocimientos, habilidades o destrezas y actitudes requeridas por el puesto de trabajo.

1.6.3. Principales problemas de la evaluación de desempeño

Al momento de llevar a cabo un proceso de evaluación del desempeño existen varios factores que afectan negativamente el proceso. Entre ellos se mencionan.

- a. Estándares confusos:** consiste en utilizar factores que se encuentren sujetos a una amplia interpretación personal.
- b. Efecto halo:** significa que la personalidad y relación amigable o no, que una persona establezca con su jefe y compañeros de trabajo, influyen en una calificación y resultado positivo o negativo.
- c. Tendencia central:** se refiere a distorsionar los resultados, utilizando un promedio, los evaluadores evitan calificaciones con cifras altas o bajas, y toman un rango intermedio de calificación.
- d. Indulgencia o severidad:** se da cuando el evaluador es demasiado estricto o permisivo cuando califica a sus subordinados, se centra en dar punteos muy altos o bajos, comportándose poco objetivo.

El supervisor o persona encargada de realizar la evaluación de desempeño tiene que tener un criterio y pensamiento objetivo, actuar con ética profesional y haber recibido una capacitación previa a la evaluación para evitar que las diferencias o amistades personales interfieran en el proceso de evaluación.

1.6.4. Responsables de la evaluación del desempeño

“Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de recursos humanos puede ejercer cierta supervisión, no es la responsable de las evaluaciones.” (4:41)

El supervisor se encuentra en una posición idónea para calificar el trabajo de cada uno de los miembros del equipo, debido a que observa y monitorea de manera directa las actividades de sus subordinados, según los parámetros y criterios establecidos.

Sin embargo, depende del sistema de evaluación que utilice la empresa, para determinar quién o quiénes evaluarán el desempeño del personal. Esto debido a que existen modelos en los que se involucra a más de una persona para evaluar al colaborador. Entre los más comunes están: Equipos de trabajo, subordinados, clientes, proveedores, jefes directos y comisión evaluadora.

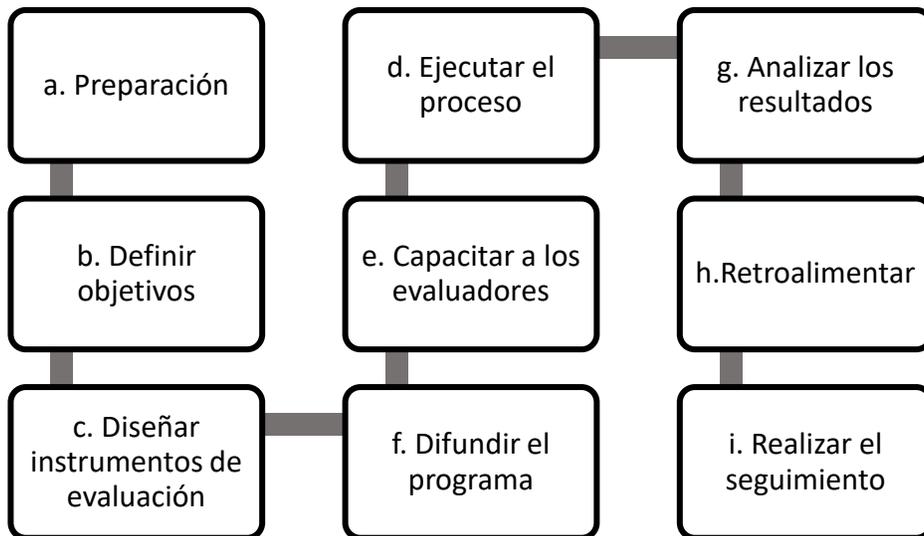
En la propuesta se designará como responsable de la evaluación a los jefes inmediatos, debido a que son los que tienen una relación directa con el subordinado.

1.6.5. Proceso de evaluación de desempeño por competencias laborales

El procedimiento para llevar a cabo una evaluación del desempeño por competencias laborales consta de 9 pasos. Ver esquema 8

Esquema 8

Proceso de la evaluación del desempeño por competencias laborales



Fuente: Adaptación propia, con base en el libro del Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP). (2003) *Gestión por Competencias Laborales*. 2ª. Edición. Página 229.

a. Preparación

“Es necesario que se planifique el proceso, se establezcan objetivos generales, se formulen las políticas de evaluación y se integre el sistema con otros subsistemas de recursos humanos.” (5:229)

La evaluación del desempeño no debe ser vista como una actividad que se realiza cada cierto tiempo, sino como un procedimiento sistemático, permanente y periódico que integra los objetivos de la empresa con el rendimiento diario de los colaboradores.

Un sistema de evaluación por competencias se elabora bajo una perspectiva de gestión para mejorar el desempeño de los colaboradores.

b. Definir objetivos

“Los objetivos del sistema de evaluación del desempeño deben cumplir con los siguientes criterios:

- Integrados con los demás subsistemas de recursos humanos.
- Alineados con los objetivos y estrategias de la organización
- Formulados después del establecimiento de políticas de evaluación.” (5:231)

El propósito de un sistema de evaluación debe estar enfocado a identificar áreas de mejora para aumentar los niveles de desempeño de los colaboradores, a través del desarrollo de sus conocimientos, habilidades y destrezas.

c. Diseñar instrumentos de evaluación

“La elección de los instrumentos de evaluación depende básicamente del tipo de variable a medir (conducta, rasgos y resultado tangible).” (5:231)

La evaluación del desempeño por competencias, tiene en cuenta características de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes necesarias para realizar las tareas principales de un puesto.

Según el instituto técnico de capacitación y desarrollo (INTECAP) un sistema de evaluación por competencias incluye.

“Evaluación del desempeño en las funciones o actividades esenciales del cargo. Evaluación de las destrezas.” (5:232)

d. Difundir el programa

Es importante socializar el programa de evaluación del desempeño con todo el personal de la empresa, para informarles de los principales beneficios que se obtendrán, esto ayudará a prevenir inconformidades o desacuerdos entre colaboradores y organización.

Deben difundirse los siguientes aspectos:

- “Objetivos del programa
- Políticas de evaluación del desempeño.
- Formas de evaluación
- Beneficios.” (5:239)

La empresa es la responsable de establecer los medios de comunicación que utilizará para difundir el programa de evaluación, teniendo en cuenta los más efectivos dentro de la cultura organizacional.

e. Capacitar a los evaluadores

“La capacitación a los evaluadores se realiza cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y también cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal.” (1:40)

Es necesario capacitar a los evaluadores acerca del qué y cómo evaluar al personal, para evitar incidencia en errores que afecten la veracidad y objetividad de los resultados. Los aspectos a considerar en la capacitación son:

- “¿Qué se evalúa? (comportamientos, resultados, etc.)
- Familiarización con los métodos e instrumentos de evaluación.
- Reducción de los errores de calificación. (halo, benignidad, etc.)
- Desarrollo de destrezas de retroalimentación.
- Mejoramiento de las destrezas de observación del desempeño.
- Usos de la evaluación.
- Guías para la elaboración de un plan de desarrollo.” (5:240)

f. Ejecutar el proceso

“Consiste en la organización del proceso de evaluación.” (5:241) Se trata de la realización e implementación del sistema de evaluación planificado, al llevar a cabo cada de forma sistemática y ordenada cada una de las etapas que lo conforman. Es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Periodicidad: Establecer los intervalos de tiempo convenientes para que la empresa realice una evaluación, los cuales pueden ser de manera semestral, anual u otro.
- Seleccionar un método de evaluación individual o por grupo, de acuerdo a departamentos y áreas de trabajo.
- Definir la forma de evaluar, si su realización es de manera manual (papel y lápiz) o por medio de computadora.

g. Análisis de los resultados

La calificación e interpretación de los resultados de la evaluación se puede realizar de dos maneras:

- ❖ **Comparación contra un estándar:** Las puntuaciones obtenidas se comparan contra un estándar establecido, por medio de una escala de efectividad con la que se estima el nivel de desempeño. El jefe inmediato es el único que puede realizar la calificación e interpretación de los resultados. Es un procedimiento subjetivo debido a que el evaluador determina la puntuación que considere adecuada.
- ❖ **Uso de puntuaciones normalizadas:** La puntuación obtenida se compara contra un grupo de personas que pertenecen al mismo departamento, área o nivel jerárquico y se analizan estándares de comportamientos comunes.

En la propuesta los resultados se analizarán por medio del método de comparación contra un estándar, los cuales se definirán de acuerdo a las actividades esenciales en los descriptores de puesto.

h. Retroalimentación

Consiste en comunicar los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas a los colaboradores, con el objetivo de optimizar las fortalezas y reforzar las debilidades presentadas, por medio de la elaboración de un plan de desarrollo en el cual se detallan los objetivos y acciones de mejora.

“La retroalimentación debe de cumplir ciertas características:

- ❖ Orientada al desarrollo y no al castigo
- ❖ Descriptiva en lugar de calificativa
- ❖ Específica y basada en datos
- ❖ Sensible a las necesidades del evaluado
- ❖ Entregada en un momento y situación oportuna
- ❖ Enfocada en comportamientos bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad ni a situaciones fuera del control de la persona.” (5:243)

1.7. Entrevista de retroalimentación

Es un instrumento que se utiliza al comunicar los resultados a los evaluados, con el objetivo de buscar soluciones para resolver deficiencias y reforzar las fortalezas encontradas, como producto de una evaluación.

Para su realización es necesario informar al colaborador con anterioridad, para que se prepare, luego se establece el día, el tiempo necesario para realizar la entrevista, así como el lugar correcto para hacerla.

La entrevista de retroalimentación es importante, por lo que el encargado necesita tener claro lo que pretende lograr al momento de hacerla, debido a que es necesario encontrar y proponer acciones de mejora con las que el colaborador se sienta impulsado a realizarlas, para corregir su desempeño.

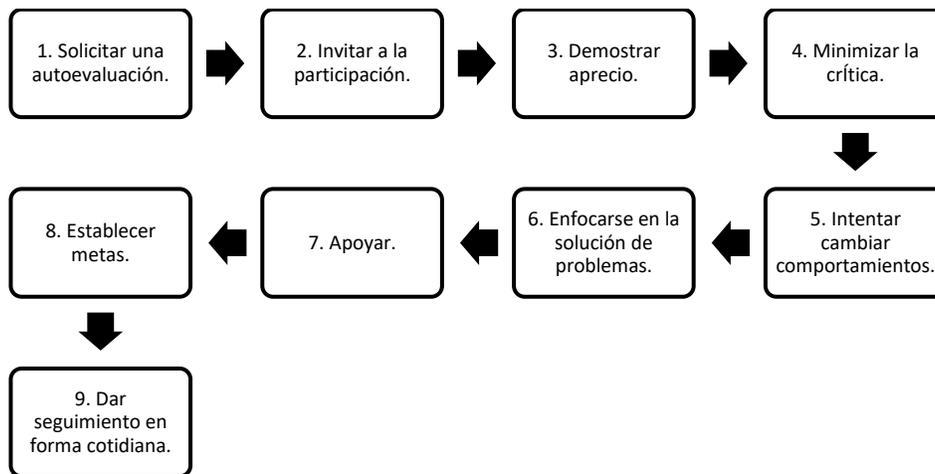
1.7.1. Proceso para realizar una entrevista de retroalimentación

Es importante que los jefes o supervisores tengan una idea clara de cómo llevar a cabo correctamente una entrevista de retroalimentación con los colaboradores, de esta manera evitarán cualquier inconveniente o conflicto que afecte la relación laboral.

Para realizar una entrevista de retroalimentación exitosa con el o los colaboradores evaluados se debe aplicar un procedimiento de 9 pasos. Ver esquema 9

Esquema 9

Pasos para realizar una entrevista de retroalimentación



Fuente: Adaptación propia, con base en el libro de Alles, Martha. (2011) Desempeño por competencias: evaluación de 360°. 2ª. Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica. Página 40.

1.8. Seguimiento de la evaluación del desempeño

“Se refiere al monitoreo del sistema de gestión del desempeño. Se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo sus objetivos” (5:244)

El seguimiento se realiza de manera sistemática y continua, para obtener información que permita analizar la efectividad del proceso, se identifican las áreas a mejorar, para proponer medidas correctivas que optimicen el sistema de evaluación implementado.

Es necesario recolectar toda la información referente a los hechos y acontecimientos ocurridos en el proceso e informar de los resultados a responsables e interesados en la gestión del sistema de evaluación, indicándoles si se cumplió con los objetivos y expectativas esperadas.

“El análisis de las siguientes preguntas pueden ser útiles para estimar la eficiencia del programa:

- ¿En qué medida el sistema de gestión del desempeño contribuye a que la organización cumpla sus objetivos estratégicos?
- ¿Existe un manual que documente los procedimientos y las políticas del sistema?
- ¿En qué medida el sistema de gestión del desempeño está integrado y es complementario con otras aplicaciones de recursos humanos?
- ¿Existe personal que maneje el programa competentemente?” (5:244)

1.9. Indicadores de gestión

“Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.” (13: sp)

Se utilizan para realizar el monitoreo del proceso de evaluación que se efectúa en la empresa, con el fin de lograr los resultados deseados con la implementación del sistema. Sirven para establecer un criterio de evaluación y medir el rendimiento de una persona de manera cuantitativa, son utilizados como referencia para respaldar acciones correctivas.

Cada uno de los conceptos y esquemas mencionados permitió enriquecer la investigación, así mismo facilitó la comprensión e interpretación de la información necesaria en relación a la evaluación del desempeño del capital humano.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA CON RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En este capítulo se presentan los aspectos necesarios para la realización del diagnóstico, se hace mención de la metodología utilizada para la ejecución de la investigación, generalidades de la organización y el análisis de los resultados obtenidos acerca de la situación actual de la empresa con relación a la evaluación del desempeño.

2.1. Metodología de la investigación

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora; por medio de consultar fuentes primarias y secundarias, demostrativa; con la comprobación de las hipótesis formuladas a través de la investigación; y expositiva, por medio la representación e interpretar de los datos obtenidos.

También se utilizó el método deductivo-inductivo. El deductivo; fue empleado en la investigación de campo y obtención de datos, y él inductivo; para en la interpretación, presentación y análisis de la información obtenida.

Para la recolección de información en la investigación de campo, se consideraron las técnicas de: observación directa; por medio de visitas realizadas a la empresa agrícola objeto de estudio, la entrevista; a través de elaborar una guía de entrevista conformada por 15 preguntas semiabiertas, para esto se contó con la participación de los gerentes y jefes de área (20), el censo; para el que se diseñó un cuestionario conformado por 10 preguntas directas, y se contó con la colaboración de trabajadores del nivel operativo (70)

2.2. Antecedentes de la empresa

La empresa es una sociedad que se constituyó hace cinco años por 4 socios, desde entonces se ha dedicado a cultivar, recolectar y comercializar banano y palma africana, en sus inicios se adquirieron 545 hectáreas de tierra, ubicadas en el municipio de “La Gomera” Escuintla, siendo esta la primera finca productiva. Debido

al aumento de la demanda de los productos, los socios decidieron expandirse, por lo que compraron un terreno con 630 hectáreas ubicado en el municipio de “El Estor” Izabal y posteriormente 450 hectáreas en el Municipio de “Guanagazapa” departamento de Escuintla. Actualmente, la empresa cuenta con tres fincas en las cuales se cultiva palma africana y banano, siendo este último su producto estrella.

La empresa se ha convertido en una fuente de empleo, comercializa sus productos a nivel nacional e internacional. Está conformada por cinco gerencias las cuales son: recursos humanos, compras, finanzas, agrícola y administración del área de campo. Actualmente, las oficinas centrales se encuentran ubicadas en la Ciudad de Guatemala, cuenta con capital humano capacitado y la infraestructura necesaria para fortalecer su competitividad y lograr un mejor direccionamiento y posicionamiento en el sector agrícola.

2.2.1. Filosofía organizacional

A continuación, se describe cada uno de los elementos que conforman la filosofía organizacional de la empresa objeto de investigación, dicha información fue proporcionada por el Gerente de Recursos Humanos:

2.2.1.1. Misión

“Somos una empresa con sentido humano, principios sólidos y pasión por trabajar con productividad, proveer fruta de la más alta calidad con excelentes beneficios para nuestros clientes. Buscamos permanente progreso, desarrollo e innovación en nuestros procesos productivos. Contamos con recurso humano calificado para responder rápidamente a los cambios que se presenten en nuestro entorno.”

a. Visión

“Ser reconocidos a nivel nacional, por brindar un producto de calidad, bajo un modelo de gestión empresarial capaz de responder a las nuevas necesidades que se presenten en el sector agrícola, posicionados por nuestra excelente servicio, creatividad e innovación y liderazgo en el desarrollo de la producción agrícola en beneficio de nuestros clientes.”

b. Valores

- ❖ **“Espíritu de servicio:** Como miembros de la empresa perseguimos efectivamente el bien de aquellos con quienes nos relacionamos: clientes, accionistas, proveedores, comunidad local y compañeros de trabajo, mediante el crecimiento interior a través del incremento de conocimientos y buenos hábitos operativos, técnicos y morales.

- ❖ **Creatividad e innovación:** Buscamos la mejora continua en nuestros procesos productivos, mediante ideas nuevas y apropiadas que generen cambios positivos tanto para la empresa como para el medio ambiente.

- ❖ **Trabajo en equipo:** Nos esforzamos por trabajar de forma unida y organizada, cooperamos entre sí para lograr un fin común y alcanzar con éxito la ejecución y consecución de los objetivos organizacionales.

- ❖ **Liderazgo:** Promovemos procesos de cambio y desarrollo, comprometiéndonos y siendo proactivos en los diferentes ámbitos laborales relacionados a la actividad económica de la empresa.

- ❖ **Responsabilidad social:** Nos preocupamos por el entorno que afecta o condiciona el estilo de vida de cada persona y su familia.”

Posterior a analizar la filosofía de la empresa, se detectó que solamente la misión presenta algunas deficiencias, debido a que no responde a las siguientes interrogantes: ¿qué hacemos? ¿cómo lo hacemos? y ¿para quién lo hacemos?, la actual misión no refleja donde se encuentra la empresa en la actualidad. Es importante mencionar que el Gerente indicó que la filosofía no ha sido actualizada o modificada desde hace varios años.

2.2.1.2. Objetivos organizacionales

- “Mantener la productividad y mejorar la rentabilidad de las operaciones.
- Cumplir con los requisitos de nuestros clientes, requisitos legales y organizacionales.
- Desarrollar la capacidad de los colaboradores en cada puesto de trabajo.
- Certificar la calidad de nuestros productos.
- Preservar el ecosistema.”

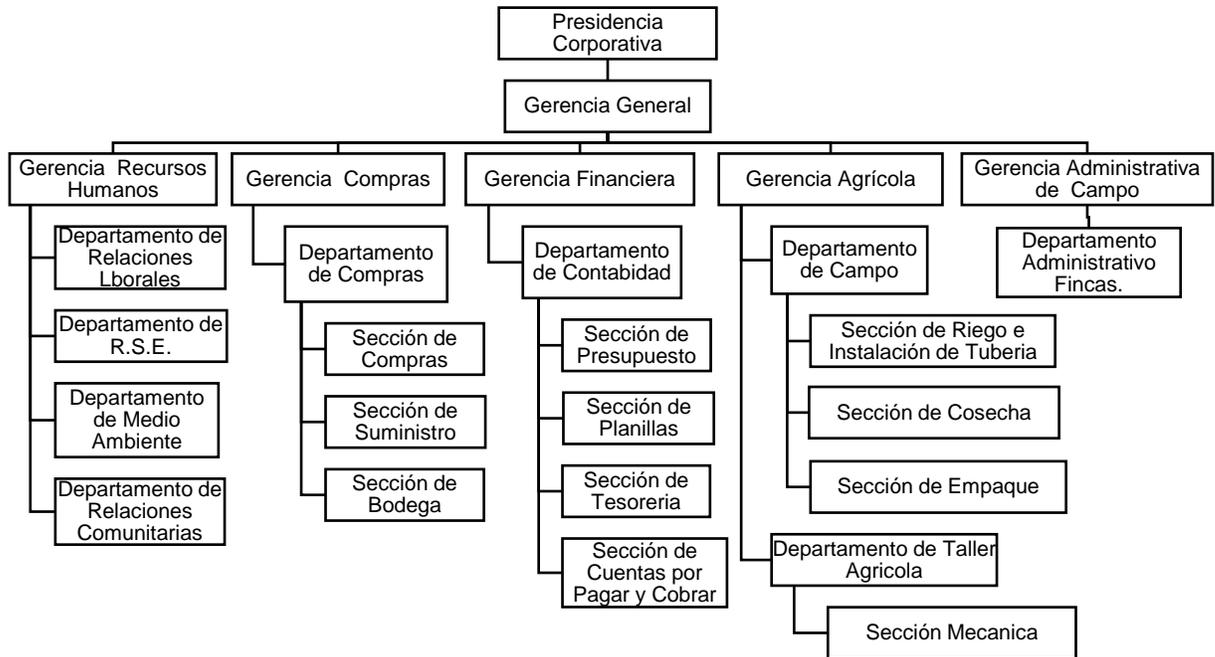
Los objetivos de la empresa presentan algunas carencias en su formulación, derivado de que no cuentan con indicadores que permitan cuantificar su alcance, tiempo y cumplimiento.

2.2.1.3. Estructura organizacional

A continuación, se presenta el organigrama general de la empresa, el cual está conformado por 6 gerencias, 8 departamentos y 11 secciones, sin embargo, la estructura actual, no refleja el crecimiento que se ha tenido en los últimos años, debido a que no ha sido actualizado, lo cual ha provocado que no se haya socializado entre los colaboradores.

El siguiente organigrama muestra un tipo de estructura organizacional funcional, debido a que agrupa a todos los que se dedican a una misma actividad laboral, lo cual permite propiciar la especialización del trabajo. También refleja una dimensión vertical y un tramo de control estrecho, porque es una estructura alta en complejidad y cuenta con tres niveles jerárquicos.

Gráfica 1
Organigrama general actual, Empresa agrícola, ubicada en la ciudad de Guatemala.



Fuente: Empresa objeto de investigación. Año 2017.

Cada una de las gerencias presentadas en el organigrama, son importantes para el buen funcionamiento de la organización, a continuación, se describen las funciones específicas que desempeña cada una según lo indicado por el Gerente de la empresa:

- **“Gerencia General:** Es la encargada de dirigir las actividades de toda la empresa, a través de la formulación y aplicación de planes y estrategias de negocio para garantizar el desarrollo y crecimiento de la organización.
- **Gerencia de Recursos Humanos:** Es la responsable de la organización del capital humano dentro de la empresa por medio de la realización y ejecución de trámites de integración, desarrollo y retención del personal. También, es la encargada de velar por la adecuada conciliación de los conflictos laborales.

- **Gerencia de Compras:** Es la responsable de identificar y seleccionar proveedores que cumplan con los estándares de calidad y con los términos comerciales establecidos por la organización. Además, de velar que no exista escases de suministros y materiales necesarios para la producción.
- **Gerencia Financiera:** Es la encargada del adecuado manejo de los ingresos y egresos monetarios de la empresa, debe administrar eficientemente el capital de trabajo, a través, de la formulación de estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones.
- **Gerencia Agrícola:** Es la responsable de velar que se realice correctamente el proceso productivo en el área de campo, verificando que se cumplan con los estándares de calidad y cantidad, además de coordinar la instalación de la infraestructura necesaria, estudios de tierra y mantenimiento de maquinaria.
- **Gerencia Administrativa de Campo:** Es la encargada de organizar al personal de campo y gestionar programas de desarrollo y responsabilidad social en la comunidad.”

2.3. Evaluación del desempeño actual

A continuación, se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en la empresa agrícola objeto de investigación.

2.3.1. Presentación de los resultados obtenidos por los jefes entrevistados

En la siguiente matriz se muestra la información recabada por medio de una entrevista realizada a los mandos medios, jefes de área y gerente general de la empresa agrícola.

Formato 1
Matriz de sentido

Pregunta	Respuesta	Análisis
1.Existencia de una herramienta para evaluar el desempeño del personal en la empresa.	- El 100% de los jefes coinciden en que no existe un instrumento estandarizado y estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.	-La falta de una herramienta de evaluación impide a los jefes tener una visión clara del rendimiento laboral de una persona en su puesto de trabajo, esto dificulta a los jefes la detección oportuna de debilidades o áreas de mejora de un colaborador, además provoca la inexistencia de una retroalimentación efectiva y seguimiento continuo que permita la corrección permanente de las deficiencias encontradas.
2.Medio utilizado para evaluar el desempeño del personal en la empresa.	-El 70% de los jefes indicó que lo hacen por medio de la observación.	-Los colaboradores son evaluados de forma empírica por medio de la observación directa, lo cual provoca subjetividad en la apreciación del desempeño, debido a que cada jefe tiene un criterio diferente, lo anterior no quiere decir que la observación no tenga importancia, pero es más efectiva cuando es respaldada con base a lineamientos establecidos.
	-El 30% manifestó que lo realizan por medio de informes mensuales de trabajo.	-Los reportes de orden compran de suministros, informes de ventas alcanzadas, niveles de producción, documentación realizada y reporte de pago de nómina efectivo, son considerados como un medio para evaluar al personal. Lo anterior no se realiza de forma sistemática, provocando que se presenten errores como: atraso en los procesos de cobro, pago a proveedores, abastecimiento de suministros a tiempo y mala atención a los clientes. Estos representan a la empresa costos de hasta Q30,000.00. anuales, como consecuencia de no identificar previamente las debilidades del personal y corregirlas a tiempo, impidiendo así una mejora continua en su desempeño.

Pregunta	Respuesta	Análisis
-Principales dificultades por no disponer de un instrumento de evaluación del desempeño.	-El 60% indico incumplimiento de objetivos y metas.	-Debido a que no se detectan las áreas en las que un colaborador tiene que mejorar, se ha visto afectado el desarrollo efectivo de las actividades laborales de la empresa, esto ha provocado atrasos en los procesos y como consecuencia en el cumplimiento de objetivos.
	-20%Dificultad para otorgar reconocimiento.	-Como resultado de la inexistencia de un instrumento de evaluación los jefes no realizan reconocimientos, explicando que no hay lineamientos establecidos para hacerlo de manera justa y equitativa. Tal situación ha provocado un menor rendimiento en las actividades laborales de algunos empleados, debido a que perciben que su trabajo no es valorado por el jefe inmediato. Reconocer la buena labor que realizan los empleados permite incentivarlos a mejorar sus niveles de desempeño y a contribuir con los objetivos de la empresa.
	-El 20% comento Identificación de personal para asensos.	-Los jefes manifestaron que no cuentan con datos históricos que les permitan proponer a colaboradores para ocupar otros puestos, esto ha provocado que trabajadores talentosos búsqueda mejores oportunidades fuera de la organización, provocando pérdida de la inversión realizada en el capital humano por la empresa.
-Existencia de indicadores para evaluar el desempeño del personal.	-El 90% de las personas entrevistadas expreso no contar con indicadores para medir el desempeño.	-El no contar con indicadores impide a los que los jefes conocer los niveles de cumplimiento real de los empleados, además dificulta verificar el grado de cumplimiento de las metas alcanzadas respecto a las planificadas. No contar con parámetros que brinden información confiable y veraz acerca del grado de efectividad en la ejecución de las actividades críticas del puesto de trabajo, obstaculiza la toma de decisiones objetivas que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores.
	-El 10% contesto que sí.	-Los jefes indicaron medir el desempeño de su personal tomando como base los índices de productividad y ausentismo, por lo que se excluyen los factores directamente relacionados con las funciones sustantivas de cada puesto.

Pregunta	Respuesta	Análisis
-Lineamientos para medir el desempeño de los colaboradores.	-El 75% del personal entrevistado indicó que no existen.	-Cada jefe define según su criterio, las acciones que considerara convenientes aplicar respecto a un buen o mal desempeño. No contar con directrices estandarizadas y de uso común provoca incertidumbre dentro de las áreas funcionales de la empresa, ya que no se aplican las mismas medidas correctivas para todos los empleados, lo que repercute en que los colaboradores perciban un trato poco justo y equitativo por parte de sus superiores. Esto es percibido como favoritismo y ocasiona que los empleados confundan la evaluación con castigo y no como la base de la mejora continua.
	-Según el 15% de los jefes si existen políticas.	-Los jefes que contestaron de manera afirmativa respecto a la existencia de políticas de evaluación, argumentaron que la empresa les ha indicado de manera verbal las acciones a realizar. Sin embargo, esto está sujeto a una amplia interpretación personal.
-Detección de áreas de mejora en los puestos de trabajo.	-El 100% de los jefes contesto de forma afirmativa.	Los jefes indicaron que efectivamente han observado debilidades en el desarrollo de las actividades de sus colaboradores o bien cuando una función ya fue realizada. Las áreas en las que un colaborador presenta debilidades se pueden prevenir y corregir de manera oportuna, por medio de una herramienta de evaluación que permita identificarlas de forma sistemática y así, realizar un seguimiento a través del cual se refuercen las competencias necesarias que permitan la mejora continua y crecimiento profesional del colaborador.
Retroalimentación de los resultados obtenidos.	-Todos los jefes indicaron que efectivamente informan a su personal acerca del desempeño percibido.	La retroalimentación que realizan los jefes es únicamente verbal, cuando observan que un colaborador ha cometido algún error o en el instante en que el trabajador entrega el trabajo requerido por el jefe. Sin embargo, la forma actual de retroalimentar no contribuye en la mejora del desempeño del personal, debido a que se realiza de manera subjetiva, momentánea y enfocada únicamente en aspectos negativos, lo que provoca que los empleados se sientan vulnerables como consecuencia de que únicamente se enfatiza en los errores cometidos en el puesto.

Pregunta	Respuesta	Análisis
-Existencia de seguimiento de las actividades que realizan los colaboradores.	El 80% de los jefes indicaron que efectivamente dan seguimientos a las actividades de los subordinados.	El monitoreo se realiza de manera espontánea y subjetiva debido a la falta de una herramienta de evaluación del desempeño, que brinde información de las acciones correctivas propuestas anteriormente, por lo que no es posible recopilar y documentar datos de manera sistemática, lo cual dificulta validar el cumplimiento efectivo de los compromisos laborales, así como la ejecución adecuada de un proceso de control.
-Impartición de capacitación orientada a evaluar el desempeño de los colaboradores.	-El 100% del personal indico que la empresa no ha brindado ninguna capacitación referente a este tema.	Los jefes desconocen la metodología y beneficios de una evaluación del desempeño. Si un jefe no es capacitado para evaluar a sus subordinados, puede incurrir en el uso de criterios subjetivos tales como: los perjuicios personales, la empatía, indulgencia o severidad, los cuales interfieren en la apreciación objetiva del rendimiento de un colaborador, provocando resistencia en el equipo de trabajo para la implementación de una cultura de evaluación dentro de la empresa.

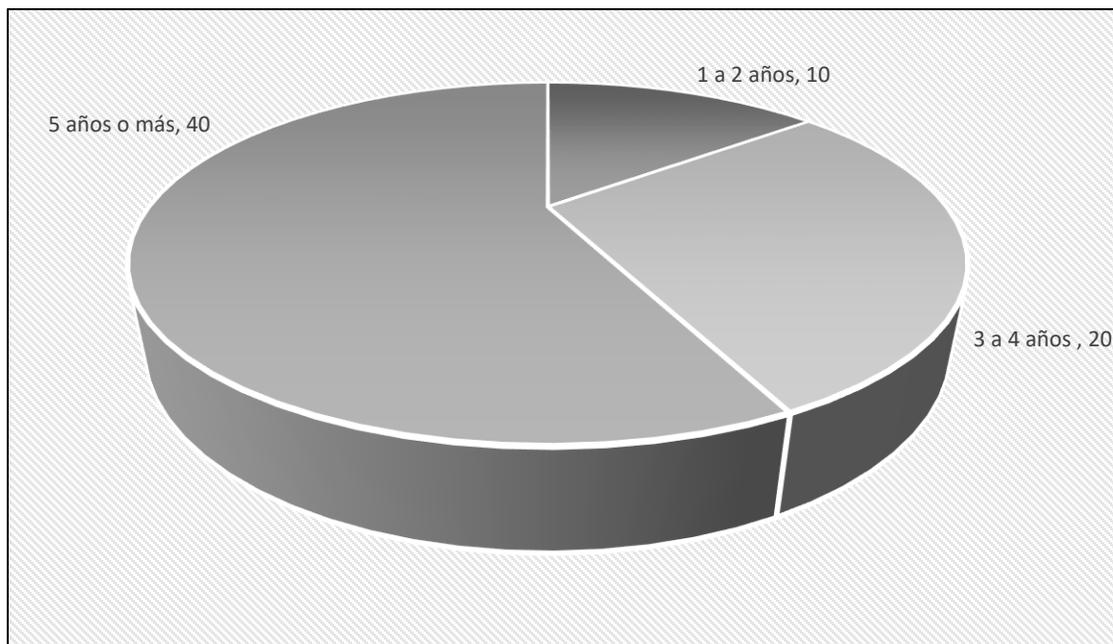
Fuente: elaboración propia. Año 2017.

2.3.2. Presentación de resultados obtenidos por los colaboradores del nivel operativo.

A continuación, se presenta la información recabada por medio de una encuesta, realizada al personal del nivel operativo de la empresa.

Gráfica 2

Tiempo de trabajar en la empresa agrícola ubicada en la zona 13 de la Ciudad de Guatemala.

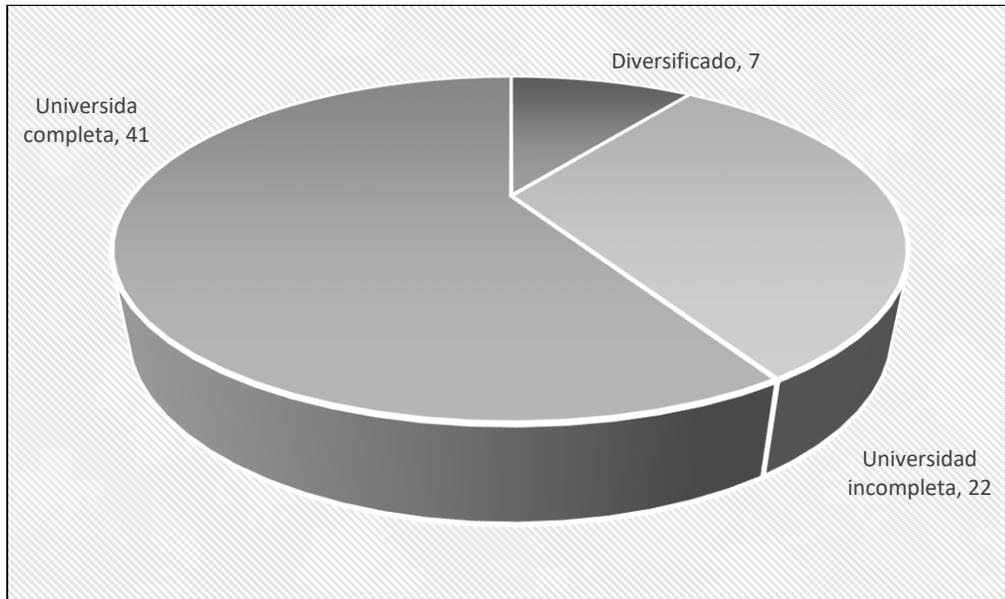


Fuente: elaboración propia. Año 2017.

En la gráfica anterior, se observa que existe estabilidad laboral en la empresa, debido a que la mayoría del personal encuestado indica estar trabajando para la organización por más de 4 o 6 años, ello permite que los empleados adquieran y desarrollen los conocimientos y experiencia necesaria para desempeñar adecuadamente sus atribuciones. Tal situación contribuye a disminuir los costos de desvinculación e incorporación de personal y a que exista menos riesgos de fuga de información confidencial, debido a que los empleados son leales a la organización.

Gráfica 3

Escolaridad de los colaboradores de la empresa agrícola ubicada en la zona 13 de la Ciudad de Guatemala, marzo 2017.



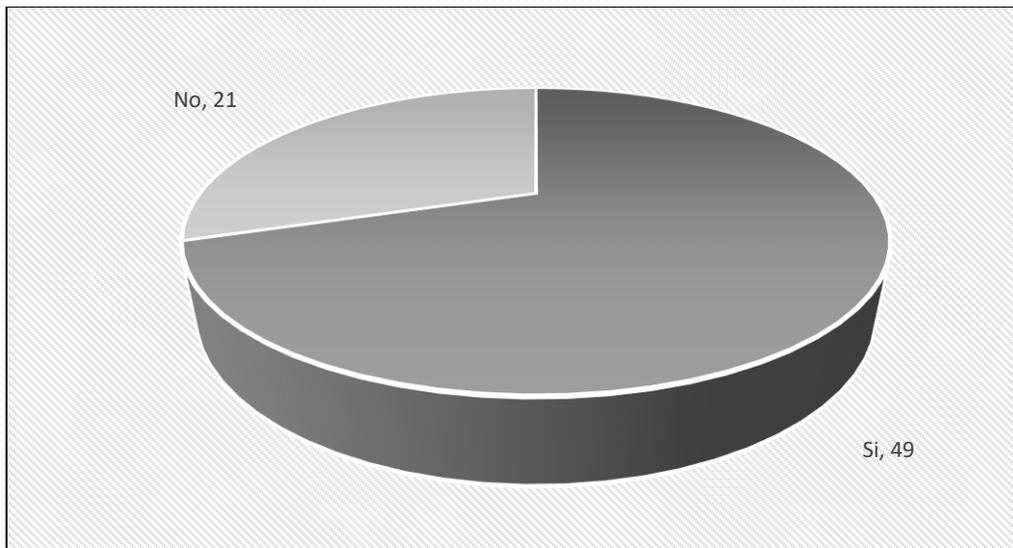
Fuente: elaboración propia. Año 2017.

De acuerdo con la información obtenida, se aprecia que todos los subordinados tienen estudios académicos, a través de los cuales comprenden fácilmente las instrucciones, tareas y atribuciones que el jefe inmediato les asigna de acuerdo a su puesto de trabajo.

La empresa cuenta con capital humano apto para la interpretación de políticas y reglas, así como para la ejecución de procedimientos simple o complejos que requieren que requieren de conocimientos básicos.

Gráfica 4

Conocimiento del desempeño realizado en el puesto de trabajo, en la empresa agrícola ubicada en la zona 13 de la Ciudad de Guatemala, marzo 2017.



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

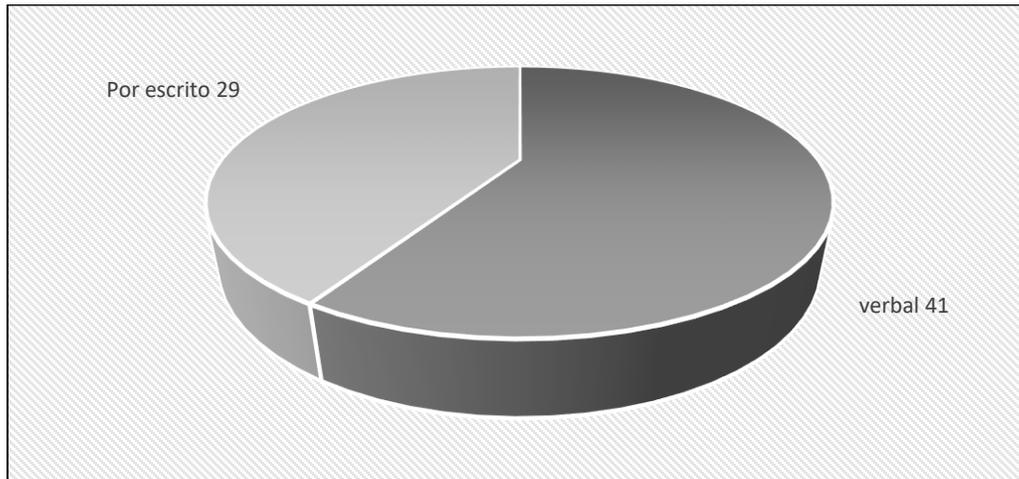
Como se puede observar en la gráfica anterior la mayoría de los colaboradores indicaron que efectivamente han recibido información acerca de su desempeño. Sin embargo, manifestaron que se realiza de manera informal, comentando que en su mayoría únicamente se les informa cuando han cometido un error en el desarrollo de las tareas o bien para felicitarlos por haber realizado una labor excepcional, siendo esta información poco específica acerca de las áreas en las que deben mejorar o los objetivos propuestos.

Los colaboradores argumentan que la percepción que tiene los jefes de su rendimiento no es objetiva, debido a que desconocen los factores utilizados para valorar su trabajo, esto impide a los empleados aceptar las observaciones y sugerencias realizadas por su jefe inmediato.

Es importante mencionar que la información brindada al personal no está sujeta a parámetros de medición de desempeño previamente planificados para estimar el rendimiento y tomar decisiones efectivas para mejorar el desempeño del empleado.

Gráfica 5

Forma de obtener información de las actividades realizadas en el puesto de trabajo, en la empresa agrícola ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala, marzo 2017.



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

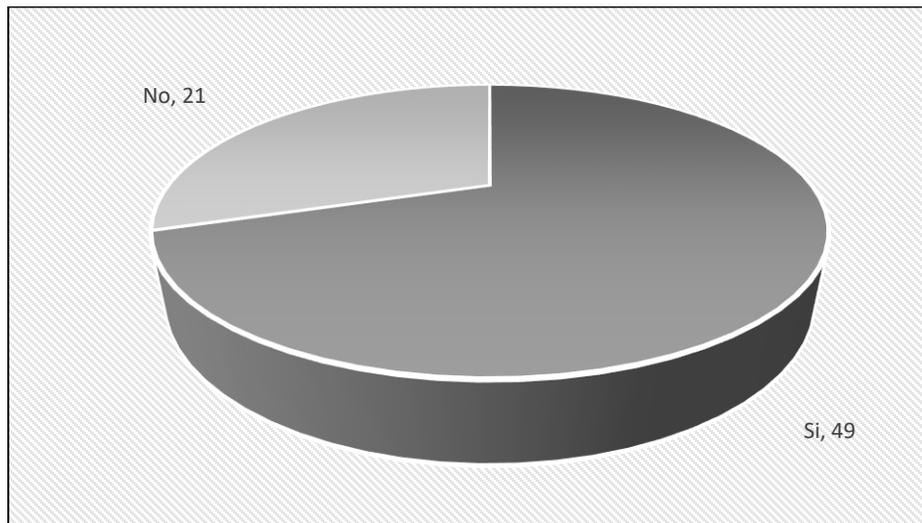
La mayoría del personal encuestado indicó que su jefe le brinda información de la apreciación de su desempeño únicamente de manera verbal, y que regularmente se utiliza un lenguaje no apropiado para indicar los errores cometidos, esto ha afectado la comunicación y relación laboral entre jefes y subordinados creando un ambiente de trabajo negativo. Al momento de recibir únicamente críticas destructivas de su desempeño, los empleados se sienten avergonzados y poco valorados por su inmediato superior.

Algunos colaboradores también comentaron que reciben información de su desempeño de forma escrita a través de correo electrónico o llamadas de atención.

Es importante recalcar que los medios utilizados para informar al personal de su desempeño permiten establecer una comunicación efectiva entre colaboradores y jefes, el intercambio adecuado de comentarios y sugerencias acerca de cómo se realiza el trabajo permite conocer si se está realizando de acuerdo a los estándares requeridos por la empresa.

Gráfica 10

Obtención de sugerencias para mejorar el desempeño de los colaboradores en el puesto de trabajo, en la empresa agrícola ubicada en la zona 13 de la Ciudad de Guatemala, marzo 2017.



Fuente: elaboración propia. Año 2017.

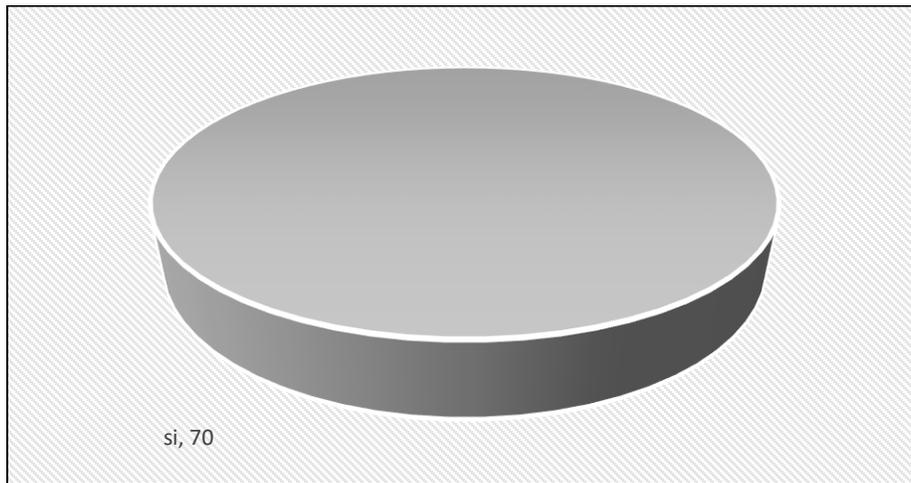
Según la gráfica anterior, 49 colaboradores indicaron haber recibido sugerencias de manera verbal por parte del jefe inmediato sobre los aspectos a mejorar en el puesto de trabajo, cabe resaltar esto sucede regularmente cuando ya se ha cometido un error. También manifestaron que les han brindado capacitaciones de liderazgo, trabajo en equipo y motivación. Sin embargo, comentaron no haber recibido ninguna capacitación técnica relacionada directamente con las actividades del cargo que desempeñan.

Tal situación afecta el rendimiento efectivo de los colaboradores debido a que no se están fortaleciendo las competencias específicas, lo que dificulta el aprendizaje y mejora continua del rendimiento del colaborador por medio de reforzar las funciones sustantivas de los puestos de trabajo. Además, una retroalimentación momentánea resuelve el problema, pero la falta de un seguimiento continuo provoca incidencia de errores.

Algunos colaboradores indicaron que no reciben sugerencias para mejorar en el puesto por parte del jefe inmediato, lo que provoca que los empleados se sientan poco apreciados y con falta de iniciativa para generar cambios positivos.

Gráfica 11

Conocimiento de las atribuciones del puesto de trabajo, empresa agrícola ubicada en la zona 13 de la Ciudad de Guatemala, marzo 2017.



Fuente: elaboración propia, Año 2017.

Para que un colaborador manifieste un desempeño laboral eficiente tiene que conocer y tener claras las tareas del puesto de trabajo. Todos los colaboradores indicaron que tienen conocimiento de las funciones a cumplir, que al momento de ser contratados se les brinda una inducción en la que se les explica sus atribuciones y se les proporciona un descriptor del puesto de trabajo.

Es importante resaltar que un descriptor de puestos permite que los empleados se orienten y familiaricen con su puesto de trabajo, lo cual representa una ventaja para la empresa debido a que se reduce el riesgo de que una persona por falta de información incumpla con sus actividades laborales y afecte el funcionamiento de la empresa, los descriptors también sirven de referencia para evaluar el desempeño de los colaboradores, por lo que la empresa debe velar por su continua revisión y actualización.

2.4. Análisis de los resultados

De acuerdo a la investigación realizada, la empresa agrícola no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, provocando el desconocimiento del rendimiento de los colaboradores, lo cual impide informar las debilidades presentadas en el puesto de trabajo. Esto dificulta el establecimiento de acciones para mejorar y desarrollar competencias que garanticen un desempeño efectivo en las funciones esenciales del cargo.

Debido a la falta de una herramienta de evaluación, los jefes miden el desempeño de manera empírica a través de la observación de las actividades laborales, lo cual ha provocado que el rendimiento de los colaboradores no sea medido objetivamente y se carezca de información necesaria para la toma de decisiones.

No contar con un sistema de evaluación del desempeño repercute en la inexistencia de indicadores para valorar cuantitativamente los resultados obtenidos, dificulta obtener datos comparativos sobre los objetivos esperados y los alcanzados. Esto ha provocado que los mandos medios se enfoquen únicamente en observar los errores cometidos por el personal y se tomen decisiones incorrectas que únicamente solucionan el problema de manera momentánea, pero no permiten corregir las verdaderas causas que interfieren en el desempeño laboral de las personas, provocando que los errores vuelvan a presentarse.

Los jefes no retroalimentan apropiadamente a sus subordinados, lo cual dificulta la comunicación efectiva, derivado de que se ha omitido mencionar las fortalezas y se ha hecho énfasis en las debilidades de la persona en el puesto de trabajo, sin embargo, dicha información no es específica, por lo que los empleados indicaron que desconocen los aspectos en los que necesitan mejorar para obtener un desempeño laboral satisfactorio.

En la empresa no se formulan planes de mejora dirigidos a fortalecer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes del personal, debido a la inexistencia de datos históricos derivados de una evaluación del desempeño que

permitan llevar a cabo el monitoreo y seguimiento constante de los avances y mejoras en el desempeño laboral de los trabajadores.

El Gerente General de la empresa comentó que, por la falta de una herramienta de evaluación, no se identifican efectiva de las necesidades de capacitación provocando gastos innecesarios, ya que la temática de las mismas no ha generado el impacto deseado en los colaboradores. Así también, indico que los descriptores de puestos de la empresa no están actualizados y carecen de indicadores que sirvan de base para medir el desempeño laboral de las personas.

Actualmente la empresa no cuenta con competencias, estas son importantes para evaluar lo que una persona hace en el puesto de trabajo. Para definir las se analizó la filosofía organizacional y de acuerdo a su actividad productiva y características de la empresa, se identificaron por medio de una reunión con la gerente general y de recursos humanos 5 competencias organizacionales y 5 de gestión las cuales se presentan en el capítulo tres.

De acuerdo a lo anterior, es de suma importancia que la empresa implemente un sistema de evaluación de desempeño que permita a los mandos medios, medir la calidad del trabajo de sus subordinados de manera objetiva y sin ambigüedades, y a su vez impulse el desarrollo de los trabajadores. Por lo tanto, se presenta una propuesta de un sistema de evaluación de desempeño por competencias laborales.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA UNA EMPRESA AGRÍCOLA, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de campo realizada en la empresa objeto de estudio, se presenta la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales, el cual incluye el desarrollo de la metodología de competencias laborales, la planeación, socialización, ejecución y monitoreo del sistema de evaluación propuesto.

3.1. Justificación de la propuesta del sistema de evaluación

Una de las mayores preocupaciones de las organizaciones, es saber si cuentan con capital humano calificado que contribuya al alcance efectivo de los objetivos, por medio de las competencias que posee cada colaborador para realizar sus funciones, por tal razón contar con una herramienta que permita conocer el potencial de los trabajadores para aprovechar sus capacidades, así mismo para fortalecer los conocimientos y mejorar las habilidades a través de la retroalimentación adecuada, misma que solamente puede lograrse por medio de la evaluación del desempeño, lo cual propiciará la mejora continua de la organización y a su vez coadyuvará a promover el desarrollo integral del personal.

Con base a lo anterior y con la finalidad de eliminar la problemática actual detectada en la empresa objeto de investigación, relacionada al desconocimiento formal y objetivo del rendimiento de sus colaboradores, se propone la implementación de **“un sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales”**. Este permitirá a la empresa estimar el rendimiento global de sus colaboradores, a través de la identificación de fortalezas y debilidades como efecto de la comparación de los resultados alcanzados con los planificados. Asimismo, facilita una retroalimentación oportuna y efectiva sobre los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias en cada puesto de trabajo, con la finalidad de

tomar decisiones objetivas respecto al desempeño y contribuir con el logro de los resultados indicados en la planificación del recurso humano en la empresa.

Se consideró un sistema de evaluación del desempeño con enfoque en competencias porque evalúa la capacidad de una persona para desarrollar eficazmente su trabajo, al establecer indicadores de desempeño de acuerdo a las funciones o actividades esenciales del puesto, permitiendo una mayor objetividad y confiabilidad de los resultados. Además, la evaluación por competencias es un método innovador que brinda un enfoque de actualización a la empresa.

3.2. Objetivos de la propuesta

Para la correcta implementación del sistema de evaluación del desempeño, es necesario determinar los resultados que se pretenden alcanzar con su realización, por lo tanto, se presentan a continuación el objetivo general y objetivos específicos.

3.2.1. Objetivo general

Implementar un sistema de evaluación del desempeño, que permita conocer y cuantificar en un 100% el rendimiento actual de los colaboradores en sus puestos de trabajo, con la finalidad de retroalimentar las competencias requeridas e identificar áreas de oportunidad para establecer líneas de acción en 1 año y 2 meses.

3.2.2. Objetivos específicos

- Enunciar el 100% de los lineamientos técnicos necesarios para la correcta implementación del sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales en 1 año.
- Identificar las áreas de oportunidad de los 90 colaboradores, para reducir las debilidades presentadas en los puestos de trabajo y fortalecer los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, a través de retroalimentar al personal en 1 año.

- Valorar el rendimiento laboral del 100% del personal, para contribuir en la toma de decisiones de desarrollo profesional y mejora continua dentro de la empresa en 1 año.

3.3. Beneficios de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación de desempeño propuesto para la empresa agrícola, brinda varios beneficios que favorecen tanto a la organización como al capital humano que la conforman. A continuación, se presentan cada uno de estos:

3.3.1. Para la empresa

- Disponer de información actualizada acerca del desempeño de los colaboradores, lo cual facilitará la toma de decisiones en relación a políticas de compensación, ascensos y capacitación.
- Realizar evaluaciones de desempeño objetivas por medio de un sistema de valoración planificado y estandarizado.
- Mejorar el desempeño de la empresa al identificar de manera efectiva las debilidades presentadas en los puestos de trabajo.
- Incrementar la efectividad en la ejecución de los procesos y actividades de la organización al establecer acciones correctivas.
- Proporcionar información certera y objetiva para reconocer de manera justa el esfuerzo de los colaboradores y estimular su buen desempeño en la empresa.
- Contar con capital humano calificado y competitivo que genere valor a la organización.

3.3.2. Para los colaboradores

- Cumplir con las expectativas de desempeño de la empresa al obtener una retroalimentación efectiva.
- Ser evaluados de manera justa, por medio de criterios y estándares de medición objetivos y estandarizados.

- Eliminar las debilidades detectadas al obtener una retroalimentación oportuna que desarrolle conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de acuerdo con los perfiles de cada puesto.
- Sentir que la organización valora el trabajo que se realiza.

3.4. Desarrollo de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño

Con el propósito de proporcionarle a la empresa una herramienta que permita medir el rendimiento laboral de los colaboradores de forma sistemática y objetiva, se propone un sistema de evaluación del desempeño con enfoque en competencias laborales, el sistema está orientado en la mejora continua de las actividades productivas que realizan los empleados, logrando así, establecer las bases necesarias para implementar una cultura de evaluación que estimule a los colaboradores a realizar acciones que optimicen su desempeño en el puesto de trabajo.

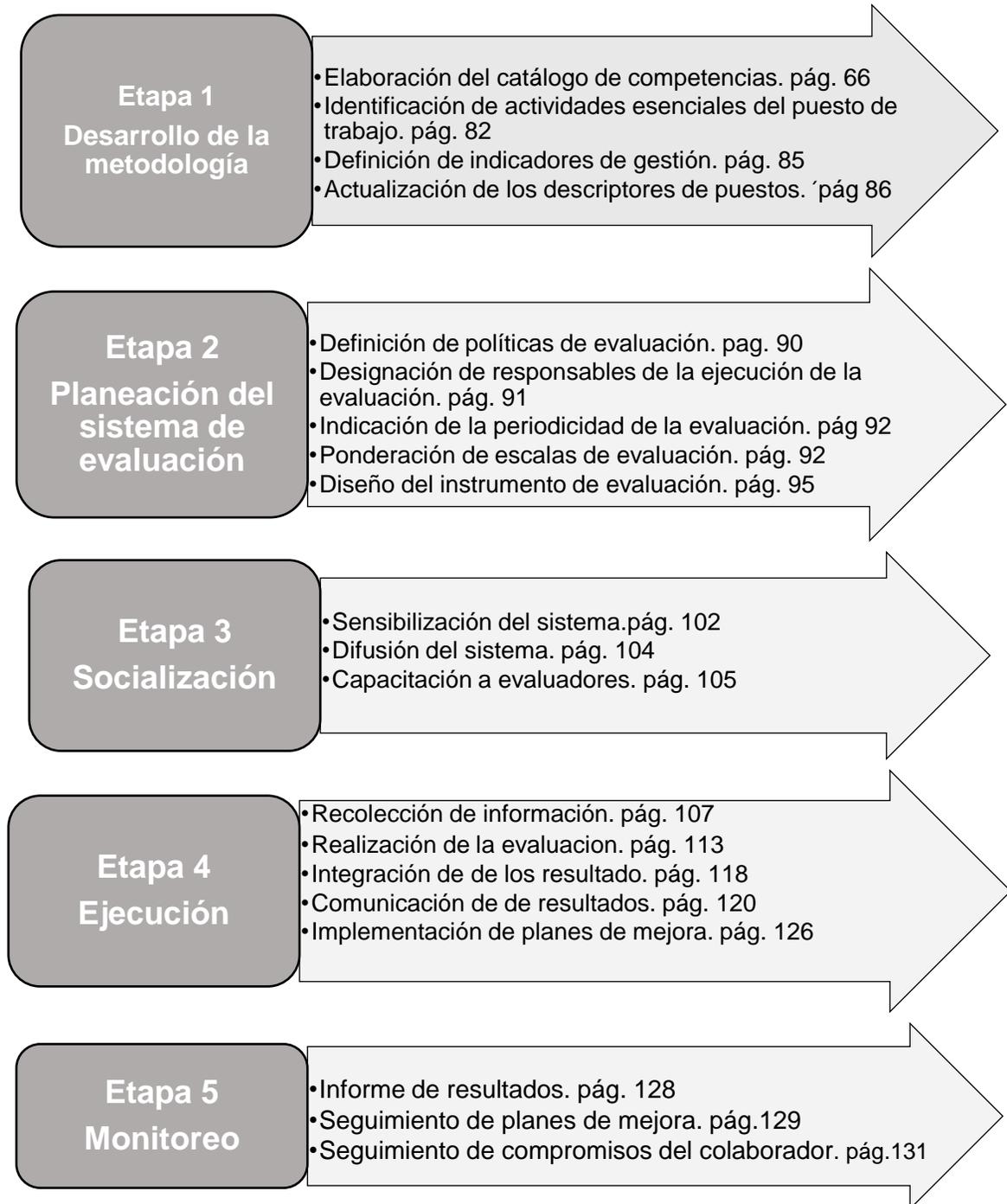
El sistema se llevará a cabo por medio de una evaluación vertical según los distintos niveles jerárquicos de la empresa, al considerar la opinión de los gerentes, mandos medios y jefes de las respectivas áreas funcionales. De esta manera se calificará la efectividad de un colaborador en el cargo que desempeña y por medio de la retroalimentación de los resultados obtenidos en la evaluación se establecerán acciones que fortalezcan las debilidades detectadas.

El sistema de evaluación del desempeño propuesto permitirá verificar el grado de cumplimiento de las metas establecidas en los puestos de trabajo, por medio de la valoración de la capacidad de un colaborador para llevar a cabo sus actividades o tareas, de conformidad con los criterios de desempeño definidos en el proceso de evaluación. El sistema evaluará los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) del personal, a través del uso de una metodología con base en competencias laborales que se explicará más adelante.

A continuación, se presenta el proceso que deberá realizarse para la implementación del sistema de evaluación por competencias:

Formato 2

Etapas para la implementación del sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales, para una empresa agrícola, ubicada en la ciudad de Guatemala.

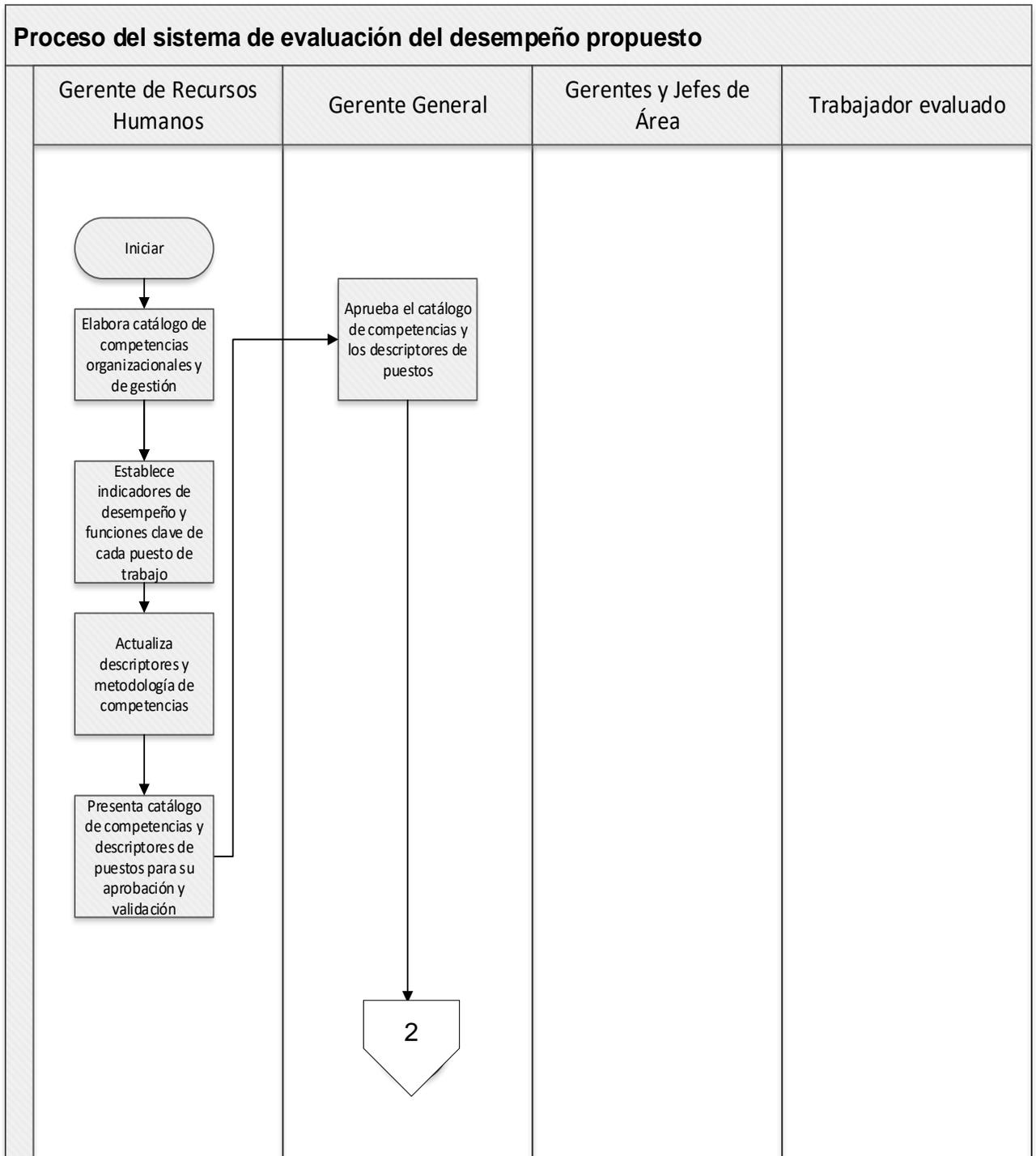


3.4.1. Proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto

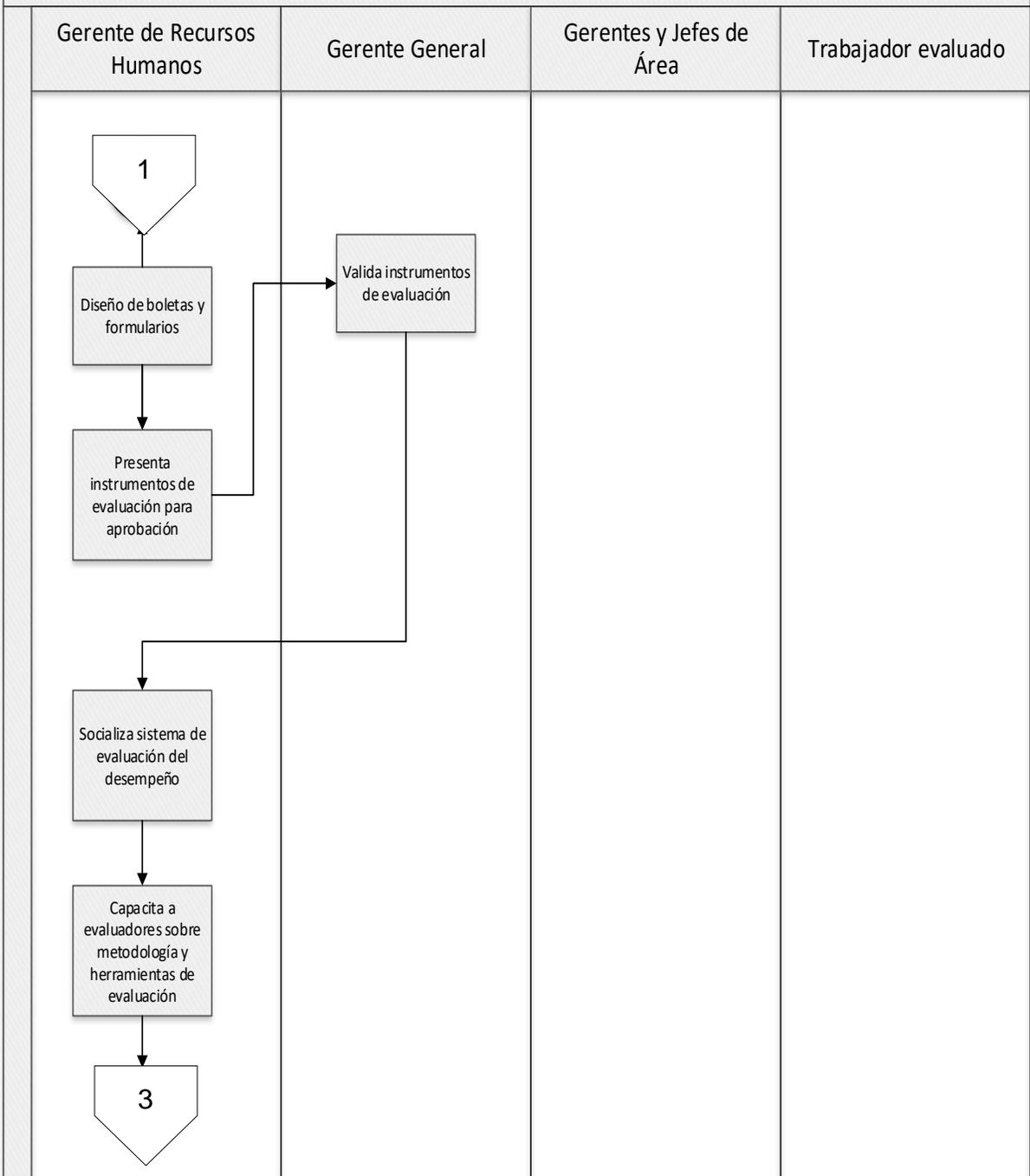
Nombre de la empresa:		Fecha de realización: julio 2017	Página ½
Título del Procedimiento: Sistema de evaluación del desempeño		Número de pasos: 24	Departamento responsable: Recursos humanos
Responsable	Pasos	Actividad	
Gerente de recursos humanos	1	Elabora catálogo de competencias organizacionales y de gestión a utilizar en el proceso de evaluación.	
Gerente de recursos humanos.	2	Establece indicadores de desempeño y funciones clave que serán los parámetros a utilizar para medir el desempeño de cada puesto de trabajo.	
Gerente de recursos humanos.	3	Actualiza descriptores incluyendo la metodología de competencias.	
Gerente de recursos humanos.	4	Presenta catálogo de competencias y los descriptores de puesto para que sean aprobados y validados.	
Gerente general.	5	Verifica si se aprueba o no catálogo de competencias y los descriptores de puestos para su utilización en el sistema de evaluación.	
Gerente de recursos humanos.	6	Diseña boletas y formularios necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación.	
Gerente de recursos humanos.	7	Presenta instrumentos de evaluación para que sean aprobados.	
Gerente general.	8	Verifica si se aprueba o no los instrumentos de evaluación	
Gerente de recursos humanos	9	Socializa sistema de evaluación del desempeño.	
Gerente de recursos humanos.	10	Capacita a los evaluadores familiarizándolos con la metodología y herramientas de evaluación.	
Gerente recursos humanos.	11	Recolecta información para las boletas para los formatos de valoración y resultados.	
Gerentes y jefes de área.	12	Asigna porcentajes a las competencias e indicación de los resultados, por cada evaluador.	
Gerentes y jefes de área.	13	Reenvía los formularios con la información requerida a recursos humanos.	
Gerente recursos humanos.	14	Verifica que los formularios estén correctos.	
	14.1 14.2	Si aprueba se envía al Gerente General. No aprueba se envían a los gerentes para que sean valorados de nuevo.	

Nombre de la empresa:		Fecha de realización: julio 2017	Página 2/2
Título del procedimiento: Sistema de evaluación del desempeño		Número de pasos: 24	Departamento responsable: Recursos humanos
Responsable	Pasos	Actividad	
Gerente general.	15	Verifica los formularios.	
	15.1	Si aprueba formularios se reenvían a Gerente de Recurso Humanos.	
	15.2	Rechaza formularios se envían a los jefes para su corrección.	
Gerencia de recursos humanos	16	Envía de las boletas de evaluación a los gerentes y jefes de áreas.	
Gerente y jefe de área	17	Realiza evaluación del desempeño en boletas.	
Gerente o jefe de área	18	Traslada de las boletas evaluadas a recursos humanos.	
Gerente de recursos humanos	19	Integra los resultados con la información de las evaluaciones e informar a los evaluadores los resultados	
Gerente o jefe y personal evaluado	20	Realiza entrevista de retroalimentación para informar a los colaboradores los resultados obtenidos	
Jefe y colaborador evaluado	21	Llena compromiso y plan de mejora.	
Gerente o jefe de área	22	Envía reporte de resultados obtenidos en la entrevista a recursos humanos.	
Gerente de recursos humanos	23	Recibe los informes de evaluación de cada área funcional.	
Gerente de recursos humanos	24	Archiva los reportes de los resultados.	

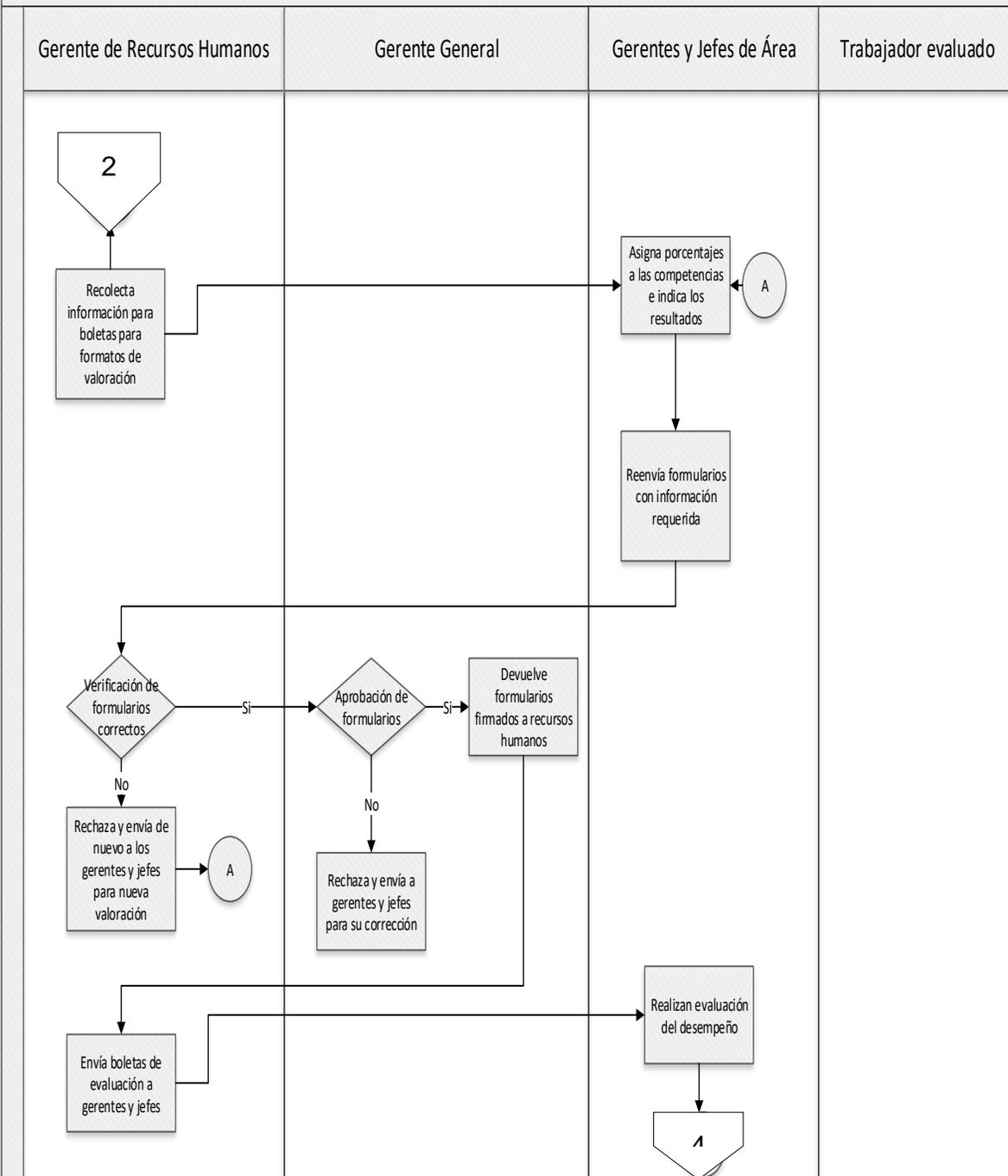
3.4.1.1. Flujograma del proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto



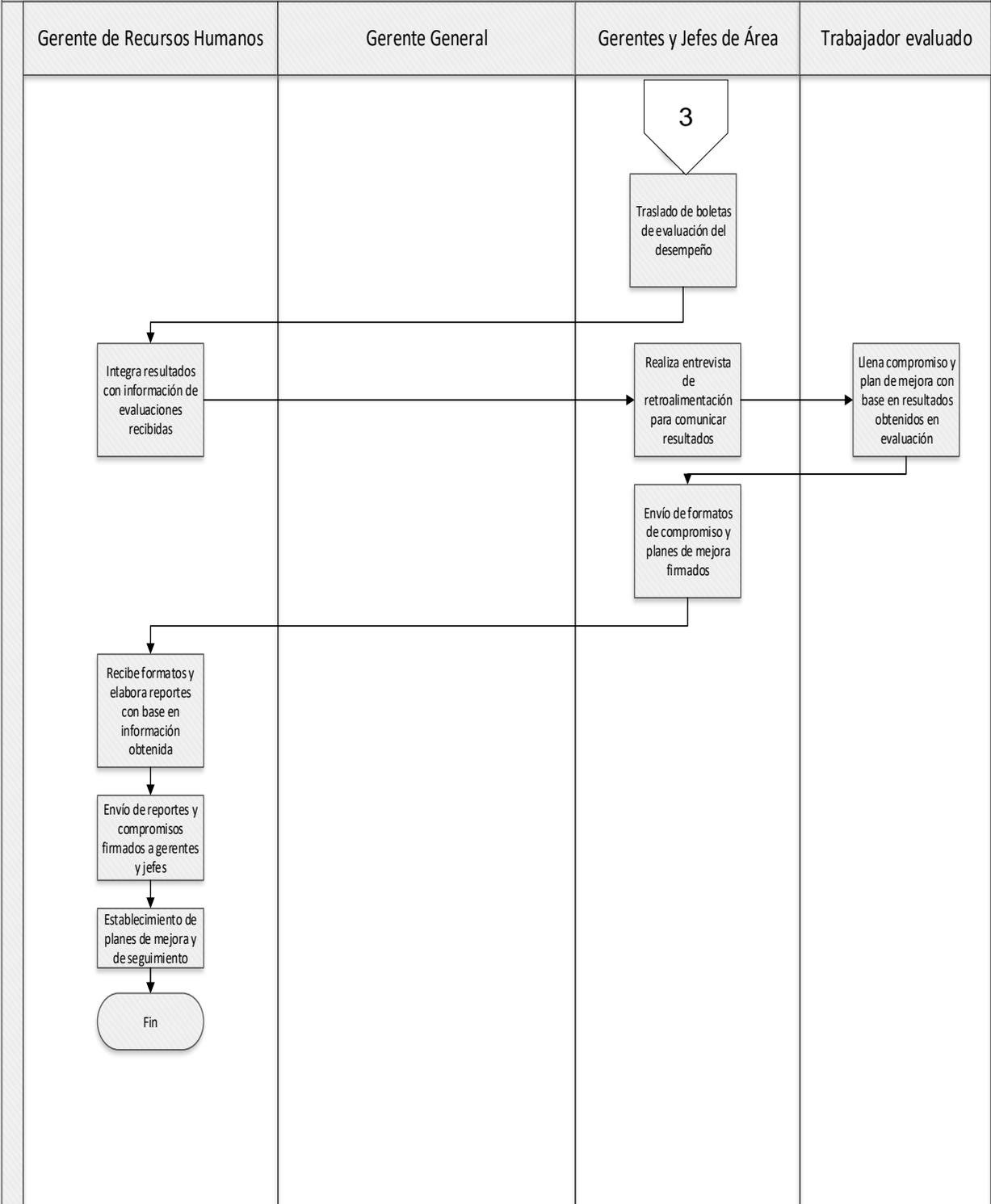
Proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto



Proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto



Proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto



**Cuadro 1
Plan de acción**

NOMBRE DEL PLAN: Implementación del sistema de evaluación por competencias laborales.								
ÁREA: Recursos humanos				DEPARTAMENTO: Recursos humanos				
OBJETIVO DEL PLAN: Medir el desempeño del 100% de los colaboradores en la empresa en 1 año y 2 meses.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Costo	Presupuesto
				Inicia	Culmina			
1	Presentar la propuesta del sistema de evaluación a gerencia y junta directiva de la empresa.	Realizar una reunión para presentar en un 100% la propuesta del sistema de evaluación a los altos mandos y directivos de la empresa en 1 día.	Gerente de recursos humanos.	24/04/2017	24/04/2017	Material impreso.	Q300.00	Q450.00
						Equipo audiovisual	Q.50.00	
						Carpetas.	Q100.00	
2	Contratar los servicios de un publicista para el diseño de la campaña.	Obtener en un 100% el diseño de la campaña de concientización del sistema de evaluación del desempeño en 2 meses.	Gerente de recursos humanos	25//04/2017	31/05/2017	Materiales	Q5,000.00	Q. 10,000.00
3	Sensibilización de la propuesta del sistema de evaluación.	Informar al 100% del personal del área administrativa acerca del sistema de evaluación propuesto en tres reuniones.	Gerente de recursos humanos	01/06/2017	07/06/2017	Trifoliales	Q300.00	Q500.00
						Lapiceros	Q100.00	
						Equipo audiovisual	Q100.,00	
4	Capacitar a los evaluadores acerca del sistema de evaluación.	Brindar capacitación a los 20 jefes acerca de la importancia y ejecución del sistema de evaluación en 1 día	Gerente de recursos humanos	19/06/2017	21/06/2017	Equipo audiovisual	Q200.00	Q2,130.00
						Material	Q300.00	
						Impreso	Q500.00	
						Carpetas	Q500.00	
						Lapiceros	Q30.00	
						Refrigerios	Q1,100.00	

5	Elaborar las boletas de evaluación del desempeño.	Recolectar la información necesaria para elaborar las boletas de evaluación del desempeño en 15 días en un 100%	Asistente de recursos humanos y jefes de personal.	26/06/2017	14/07/2017	Formatos de valoración de competencias	Q500.00	Q 500,00.
						Mobiliario	Q12,000.00	
6	Evaluar el desempeño del personal	Conocer el rendimiento del 100% de los colaboradores en 20 días hábiles	Gerentes y jefes de área	21/07/2017	15/08/2017	Formatos de boletas de evaluación	Q500.00	Q500.00
							Q6,300.00	
7	Realizar el vaciado de las boletas de evaluación	Tabular la información de las boletas para obtener el 100% de los resultados de los colaboradores evaluados en 15 días hábiles	Asistente de recursos humanos	/08/2017	21/08/2017	Equipo	Q0	Q0.00
						computo		
8	Entregar un informe con los resultados obtenidos a los jefes	Informar al 100% de los evaluadores los resultados obtenidos por sus subordinados en tres días	Asistente de recursos humanos	18/08/2017	07/09/2017	Folders	Q. 100.00	Q600.00
						Formatos	Q500.00	
9	Informar al personal evaluado la calificación obtenida en la evaluación del desempeño	Que el 100% del personal evaluado conozca los resultados obtenidos, identificando áreas de oportunidad en 1 semana.	Jefe inmediato y colaborador	11/09/2012	15/09/2017	Formatos	Q500.00	Q500.00
10	Archivar los resultados de las evaluaciones	Crear un historial para realizar un archivo que contenga datos históricos del desempeño del 100% del personal en 5 días hábiles.	Asistente de recursos humanos	18/09/2017	22/09/2017	Hojas	Q100.00	Q200.00
						Folders	Q100.00	
						Equipo de computo	Q. 00	
Costo total								Q15,380.00

3.4.2. Etapa 1. Metodología del sistema de evaluación del desempeño

Tomando en cuenta la necesidad de la empresa de conocer y determinar el rendimiento actual de su capital humano, se ha desarrollado un sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales, enfocado en medir la efectividad de una persona en el puesto de trabajo considerando sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, así como los indicadores de gestión establecidos en relación a las funciones esenciales del puesto.

A continuación, se presenta un formato con las actividades necesarias para el correcto desarrollo de la metodología, para la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

3.4.2.1. Competencias laborales

Debido a que la empresa carece de competencias definidas a continuación se proponen las siguientes:

a. Competencias organizacionales: Este tipo de competencias serán aplicables a todos los puestos y niveles jerárquicos, debido a que son comportamientos comunes, necesarios para cumplir con la visión de la empresa. Su diferenciación en ejecución dependerá del nivel ocupacional y de competencia que ocupe cada puesto dentro de la estructura organizacional, esto se explicará más adelante. A continuación, se proponen las siguientes:

- Trabajo en equipo
- Iniciativa
- Servicio al cliente
- Adaptabilidad al cambio
- Comunicación

b. Competencias de gestión: Estas competencias están relacionadas con la capacidad de administrar, disponer y dirigir. Los colaboradores con personal a su cargo deberán de manifestar este tipo de competencias para coordinar a las personas y gestionar los proyectos, procesos y actividades de manera efectiva dentro de la empresa. De acuerdo con lo anterior serán definidas únicamente para gerencias, mandos medios y jefaturas. A continuación, se proponen las siguientes:

- Liderazgo
- Pensamiento estratégico
- Negociación
- Resolución de conflictos
- Empoderamiento

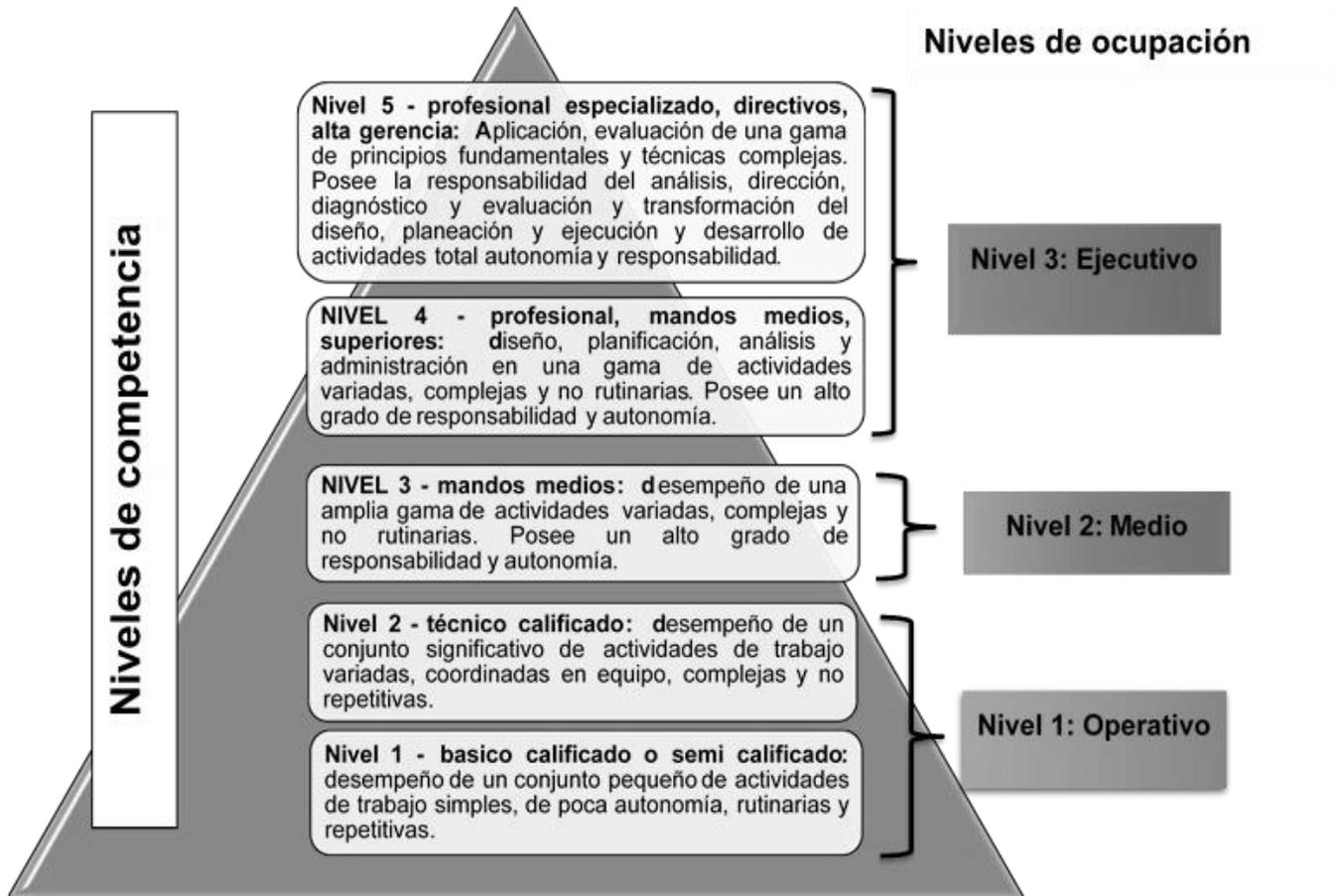
c. Competencias específicas: Las competencias específicas están caracterizadas de acuerdo a los procesos y funciones productivas inherentes a cada puesto de trabajo. Por esta razón, serán definidas a partir de las actividades principales que realiza cada puesto de forma individual.

3.4.2.2. Niveles de competencia y niveles de ocupación

Debido a que las competencias tienen la cualidad de ser transferibles entre las distintas posiciones jerárquicas, esta clasificación permite diferenciar su aplicación de acuerdo al nivel de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por la competencia de acuerdo a cada puesto de trabajo. Por ejemplo: la competencia de trabajo en equipo deberá ser aplicada por todos los miembros de la empresa, pero con diferente grado de responsabilidad y complejidad, entre un puesto ejecutivo y uno operativo. En el siguiente formato se explica lo mencionado.

Formato 3

Niveles de competencia y de ocupación

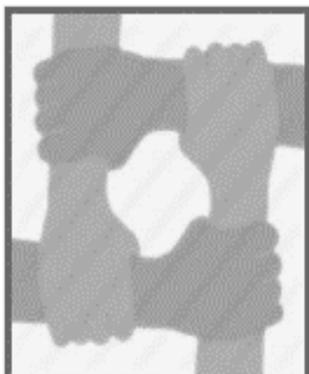


3.4.2.3. Cátalo de competencias organizacionales y de gestión

Para desarrollar las competencias a continuación se detallan los comportamientos esperados, iniciando de un nivel básico hasta un nivel avanzado. Por medio de esto se relacionarán los puestos de trabajo con las competencias establecidas de acuerdo al nivel ocupacional y de competencia. Esta información será útil en los descriptores de puestos y en la evaluación del desempeño. A continuación, se presenta el catálogo de competencias propuesto para la empresa agrícola.

Formato 4

Competencia organizacional de trabajo en equipo



Trabajar de forma unida para alcanzar un objetivo en común, contando con la colaboración y participación de todos los miembros de la empresa para compartir conocimientos, ideas y experiencias, a través de las cuales

Nivel de competencia 1

Nivel ocupacional 1

Comportamientos:

Se compromete en alcanzar sus objetivos. Se acopla a la dinámica del grupo. Cooperar en actividades comunes.

Nivel de competencia 2

Nivel ocupacional 1

Comportamientos:

Participa activamente con el equipo en la realización de tareas para alcanzar objetivos en común. Capacidad para interactuar con los compañeros e intercambiar información. Ayuda a los nuevos empleados a integrarse al equipo.

Nivel de competencia 3

Nivel ocupacional 2

Comportamientos:

Solicita y considera la opinión de los miembros del equipo para tomar decisiones. Valora y reconoce las contribuciones de los colaboradores con respecto algún tema, aunque difieran en opiniones. Disponibilidad de aprender nuevos procedimientos o prácticas de otras personas no importando la posición o departamento al que pertenezcan.

Trabajo en equipo

Nivel de competencia 4

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Estimular y animar a los empleados fomentando espíritu de cooperación y ayuda mutua. Generar un clima de trabajo amistoso y colaborativo. Da soluciones innovadoras para la resolución de conflictos entre compañeros y desarrollar actividades de trabajo en equipo que agreguen valor a los resultados.

Nivel de competencia 5

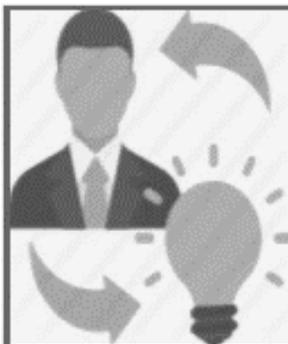
Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Reforzar el trabajo en equipo en todos los departamentos y áreas de la empresa. Manifiesta entusiasmo y satisfacción por los logros alcanzados por el personal no importando el área a la que pertenezcan. Brinda ayuda a todos los departamentos de la empresa, apoyándolos en su desempeño y fomenta el intercambio de información y experiencias.

Formato 5

Competencia organizacional de iniciativa



Consiste en la predisposición que se posee para actuar de forma proactiva considerando actividades futuras. Requiere establecer un rumbo en busca de nuevas oportunidades o bien tomar decisiones para dar soluciones a problemas próximos.

Nivel de competencia 1

Nivel ocupacional 1

Comportamientos:

Pone en marcha los cambios establecidos por la empresa. Toma en cuenta la opinión de su jefe para resolver problemas. Cumple con las expectativas del puesto.

Nivel de competencia 2

Nivel ocupacional 1

Comportamientos:

Aprovecha oportunidades o dificultades inmediatas para dar su opinión. Propone mejoras para optimizar su rendimiento. Resuelve problemas cotidianos con rapidez.

Nivel de competencia 3

Nivel ocupacional 2

Comportamientos:

Contempla acciones que pueden surgir y afectar el funcionamiento de la empresa. Considera distintos enfoques para tomar decisiones en momentos críticos. Aplica acciones preventivas.

Iniciativa

Nivel de competencia 4

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Se anticipa a acontecimientos que pueden ocurrir a mediano plazo. Propone mejoras para su departamento o área de trabajo de manera espontánea. Establece acciones para minimizar problemas potenciales.

Nivel de competencia 5

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Trabaja de manera autónoma y cumple con sus objetivos sin supervisión directa. Proyecta y planifica actividades con visión a largo plazo. Desarrolla planes de contingencia para crear oportunidades y prevenir problemas poco evidentes.

Formato 6

Competencia organizacional de servicio al cliente



Disponibilidad de ayudar a los clientes comprendiendo y satisfaciendo sus requerimientos. Implica esforzarse para identificar y resolver los problemas del cliente y generan valor al servicio, a través de la gestión realizada por cada colaborador.

Nivel de competencia 1

Nivel ocupacional 1

Comportamientos:

Atiende de manera cordial y amistosa a los clientes. Cumple con las políticas de servicio. Informa a sus compañeros de los requerimientos del cliente.

Nivel de competencia 2

Nivel ocupacional 1

Comportamientos:

Disponibilidad para atender rápidamente las necesidades de los clientes. Se preocupa por brindar un servicio de calidad y excelencia. Intenta dar soluciones a problemas cotidianos que estén a su alcance.

Nivel de competencia 3

Nivel ocupacional 2

Comportamientos:

Supervisa y evalúa la calidad del servicio al cliente. Considera los requerimientos tanto del cliente interno y externo para realizar acciones de mejora. Motiva a los empleados para reforzar conductas positivas de servicio al cliente.

Servicio al cliente

Nivel de competencia 4

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Promueve la búsqueda de información para cumplir con los requerimientos del cliente. Se anticipa a las expectativas de los clientes para adecuar los productos de la empresa a sus necesidades. Desarrolla actividades para obtener la fidelización del cliente.

Nivel de competencia 5

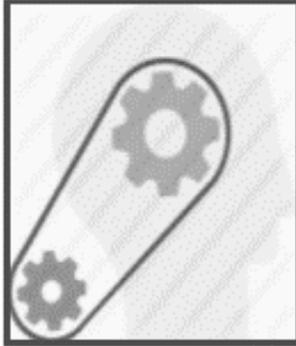
Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Dirige y promueve una cultura de servicio al cliente. Aclara requerimientos e identifica las necesidades actuales y potenciales de los clientes. Refuerza el desempeño de las áreas y fomenta el intercambio de información en relación a la calidad del servicio.

Formato 7

Competencia organizacional de adaptación al cambio



Capacidad para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias, modificando conductas y comportamientos para alcanzar los objetivos de la empresa al momento de surgir dificultades o cambios inesperados en el entorno interno o externo de la organización.

Nivel de competencia 1

Nivel ocupacional 1

Comportamientos:

Reconoce cambios en su entorno laboral. Realiza los cambios indicados para desempeñar sus funciones. Modifica acciones ante situaciones nuevas.

Nivel de competencia 2

Nivel ocupacional 1

Comportamientos:

Afronta correctamente crisis o situaciones difíciles aportando alternativas para su adaptabilidad. Mantiene una actitud positiva ante el cambio. Adapta ética y objetivamente sus hábitos de trabajo a los cambios en procesos o prácticas laborales.

Nivel de competencia 3

Nivel ocupacional 2

Comportamientos:

Fomenta el cambio dentro de la organización y grupo que lidera. Implementa rápidamente acciones ante situaciones complejas e inesperadas. Analiza sistemáticamente su entorno y reacciona estratégicamente ante innovaciones.

Adaptación al cambio

Nivel de competencia 4

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Visualiza rápida y eficazmente la necesidad de un cambio en la empresa. planifica cambios ante circunstancias inesperadas. Desarrolla adaptaciones que respondan a los cambios del entorno.

Nivel de competencia 5

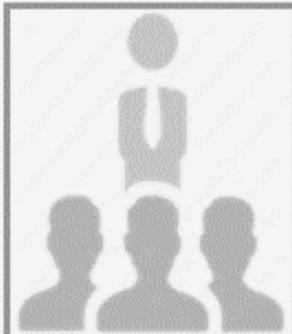
Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Permanece atento a las necesidades cambiantes del entorno interno y externo de la empresa. Lidera y gestiona el cambio dentro de la organización. Proyecta y desarrolla ideas creativas y atinadas para enfrentar cambios inesperados.

Formato 8

Competencia organizacional de comunicación

	Capacidad que permite alcanzar el éxito a través su correcta aplicación e interpretación, por medio de un lenguaje claro, simple y comprensible que permita expresar, escuchar y discutir las diversas ideas y opiniones entre los miembros de la empresa.
---	--

Nivel de competencia 1	Nivel ocupacional 1
-------------------------------	----------------------------

Comportamientos:

Expresa abiertamente sus ideas y pensamientos, ya que son de ayuda al equipo en la toma de decisiones. Escuchar atentamente las instrucciones. Realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

Nivel de competencia 2	Nivel ocupacional 1
-------------------------------	----------------------------

Comportamientos:

Disponibilidad de compartir información para intercambiar opiniones de cualquier tipo. Comunicar las instrucciones de manera clara y concisa. Colabora en aclarar dudas para la ejecución de tareas.

Nivel de competencia 3	Nivel ocupacional 2
-------------------------------	----------------------------

Comportamientos:

Valora la información de los miembros de su equipo de trabajo. Alienta a los miembros del equipo a compartir información. Implementa metodologías de comunicación efectiva.

Comunicación

Nivel de competencia 4

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Promueve la importancia de sistemas de comunicación dentro de la organización. Interpreta y analiza estratégicamente información compleja. Prevé nuevas formas de comunicación efectiva para la empresa.

Nivel de competencia 5

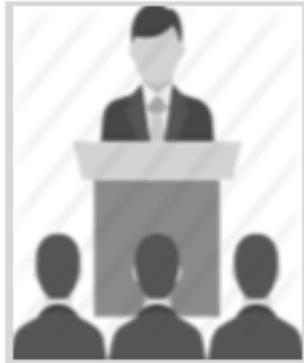
Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Apoya el intercambio de información en toda la empresa. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

Formato 9

Competencia de gestión de liderazgo



Habilidad para influenciar en la manera de pensar y actuar de los colaboradores e incentivarlos a cumplir con los objetivos organizacionales por medio del cambio. Implica crear un clima de energía y compromiso al conducir al personal a cumplir con la visión de la empresa.

Nivel de competencia 3

Nivel ocupacional 2

Comportamientos:

Traza objetivos de acción para su equipo con base a parámetros preestablecidos, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. El equipo lo percibe como líder, para llevar adelante proyectos en los que se le reconoce su experiencia. Transmite confiabilidad y es buscado como referente para resolver dudas.

Nivel de competencia 4

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Fija objetivos, los trasmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto. Manifiesta interés por escuchar a los demás y es escuchado. El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.

Nivel de competencia 5

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Orienta la acción de la empresa, en la dirección necesaria para el logro de los objetivos. Inspira con su ejemplo practicando valores de acción. Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para la organización.

Formato 10
Competencia de gestión de pensamiento estratégico

	Capacidad de reconocer hábilmente oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa para generar soluciones estratégicas mejorando la competitividad de la organización en el mercado.
---	--

Nivel de competencia 3

Nivel ocupacional 2

Comportamientos:

Se adecúa a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades en situaciones favorables. Analiza adecuadamente la información con la que dispone para implementar acciones estratégicas. Reconoce cuando un negocio es productivo.

Nivel de competencia 4

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de la organización para la toma de decisiones. Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas. Gestiona alianzas estratégicas con clientes.

Nivel de competencia 5

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Detecta oportunidades de negocio en su entorno. Analiza profunda y rápidamente la información para identificar la mejor respuesta estratégica. Evalúa escenarios alternativos, y estrategias adecuadas para emprender nuevos proyectos

Formato 11
Competencia de gestión de negociación



Capacidad para resolver hábilmente desacuerdos y establecer acciones eficaces que permitan una solución óptima para las partes involucradas en busca de un bien común.

Nivel de competencia 3

Nivel ocupacional 2

Comportamientos:

Facilidad para dirigir y controlar discusiones obteniendo resultados de ganar-ganar. Prevé inconvenientes para implementar tácticas de negociación. Manifiesta interés por los beneficios del empleado y de la empresa para realizar acuerdos.

Nivel de competencia 4

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Planifica alternativas para obtener acuerdos favorables. Desarrolla herramientas y metodologías para diseñar estrategias de negociación. Genera soluciones de acuerdo a su experiencia.

Nivel de competencia 5

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Promueve un ambiente de sinergia entre los colaboradores, la organización y su entorno. Anticipa inconvenientes y establece lineamientos aceptables de negociación. Desarrolla soluciones innovadoras de negociación.

Formato 12

Competencia gestión de resolución de conflictos



Capacidad de intervenir de forma eficaz e imparcial para hallar soluciones constructivas a un problema, preservando las buenas relaciones interpersonales en la empresa.

Nivel de competencia 3

Nivel ocupacional 2

Comportamientos:

Disposición para enfrentar desacuerdos y brindar soluciones a conflictos rutinarios. Escuchar y evaluar la información obtenida por las partes involucradas para tomar decisiones objetivas. Realiza acciones para conciliar las partes involucradas.

Nivel de competencia 4

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Establece soluciones innovadoras a los problemas según su experiencia y a la información proporcionada. Prevé acciones conciliadoras e imparcial para minimizar efectos negativos que afecten el alcance de objetivos. Se esfuerza y enfoca SU atención en resolver los conflictos de su área.

Nivel de competencia 5

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Diseña acciones para dar soluciones efectivas a problemas complejos que afecten el desarrollo de las actividades de la empresa. Promueve acciones que faciliten la resolución de conflictos a nivel organizacional. Analiza información para establecer los riesgos y beneficios de un conflicto para la empresa.

Formato 13

Competencia de gestión de empoderamiento



Capacidad de desarrollar en un colaborador confianza y seguridad, dotándolo con conocimientos y habilidades para aumentar su potencial y mejora su desempeño.

Nivel de competencia 3

Nivel ocupacional 2

Comportamientos:

Manifiesta confianza en la habilidad de su equipo de trabajo para delegarles tareas con un nivel de complejidad aceptable. Da instrucciones detalladas de cómo se debe realiza el trabajo y hace demostraciones prácticas. Valora y considera opiniones y recomendaciones de los demás.

Nivel de competencia 4

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Establece acciones para valorar la capacidad de las personas a su cargo. Diseña programas para facultar al empleado con autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Establece lineamientos de retroalimentación para desarrollar habilidades en el personal.

Nivel de competencia 5

Nivel ocupacional 3

Comportamientos:

Define objetivos de desempeño para desarrollar el potencial de los empleados de toda la organización. Promueve una cultura de crecimiento profesional para el alcance de objetivos. Propone lineamientos para aprovechar la diversidad de los equipos y lograr un valor añadido en las actividades de la organización.

3.4.2.4. Actividades esenciales del puesto

Luego de definir las competencias, es importante identificar las funciones que agregan valor y tienen mayor impacto en la consecución de los objetivos de un puesto de trabajo. De esta manera el colaborador identificará las actividades con mayor relevancia y prioridad en ejecución, esto permitirá que cumpla efectivamente con los estándares exigidos por el puesto de trabajo y así, alcanzar un nivel de rendimiento óptimo. Para establecer las actividades esenciales del puesto se deben de considerar los siguientes criterios:

Formato 14

Criterios para valorar las actividades específicas

Frecuencia (f)	Impacto de los errores (IE)	Complejidad (CM)
<ul style="list-style-type: none">• Se refiere a la regularidad o periodicidad en que un colaborador ejecuta una función.	<ul style="list-style-type: none">• Hace mención a la gravedad de las consecuencias por desempeñar una función incorrectamente.	<ul style="list-style-type: none">• Consiste en el nivel de esfuerzo mental requerido a desempeñar una función.

Cada uno de los criterios descritos anteriormente, tienen una escala de calificación de cinco niveles la cual se presenta a continuación.

Formato 15
Escala de calificación

Grado	Frecuencia (f)	Consecuencia por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada 15 días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Formato 16
Escala de impacto de errores

Mínimo	Menor	Considerable	Grave	Muy Grave
Los errores repercuten únicamente en los resultados del puesto.	Repercuten en las actividades o resultados de otros puestos de la misma ocupación.	Repercuten negativamente en todos los puestos de la unidad a la que pertenece el puesto.	Afectan una o varias áreas funcionales o dependencias de la Institución.	Afectan los resultados de toda la Institución.

Formato 17
Escala de complejidad

Mínima	Baja	Moderada	Alta	Máxima
Las tareas demandan un nivel mínimo de conocimientos, habilidades y destrezas.	Demandan dominio de conocimientos o habilidades técnicas y prácticas en un oficio.	Demandan dominio de conocimientos o habilidades técnicas y prácticas básicas en una rama de la ciencia.	<i>Demandan dominio de conocimientos o habilidades técnicas y prácticas avanzadas en una rama de la ciencia.</i>	Demandan dominio de conocimientos o habilidades técnicas y prácticas especializadas en una rama de la ciencia.

Para identificar las actividades esenciales se debe analizar cada una de manera individual y asignarles un valor de acuerdo a los criterios y escalas de calificación, una vez realizado esto se debe de aplicar la siguiente formula:

$$\text{Total} = \text{Frecuencia} + (\text{impacto} \times \text{complejidad})$$

Al obtener los resultados de la fórmula se deben identificar y considerar las actividades con mayor puntuación y ordenarlas de forma descendente para determinar el orden en que deben ser priorizadas. A continuación, se presenta un cuadro con las actividades del puesto de gerente de recursos humanos para ejemplificar el procedimiento mencionado.

Cuadro 2

Actividades esenciales del puesto del gerente de recursos humanos

No.	Funciones sustantivas del puesto	F	IM	CM	Total	Prioridad
1	Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.	1	5	5	26	1
2	Aprobar permisos y suspensiones laborales.	3	3	1	6	
3	Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.	2	4	4	19	3
4	Establecer políticas de reclutamiento, selección e inducción de personal.	1	5	4	21	2
5	Realizar la previsión de puestos para planes de carrera y de sucesión.	2	3	3	11	8
6	Mediar en conflictos entre empleados.	3	2	2	7	
7	Dirigir el sistema de carrera de los colaboradores en la organización.	2	4	4	18	4
8	Llevar control de los contratos laborales entre empleados y empresa.	2	3	2	8	11
9	Supervisar y revisar los procesos de nómina.	1	4	4	17	6
10	Velar por el bienestar laboral de los empleados – empresa, para mantener un clima laboral adecuado.	3	2	2	7	
11	Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato.	1	4	3	13	7
12	Definir lineamientos de evaluación del desempeño.	1	4	4	17	5
13	Coordinar mediciones de clima organizacional.	1	3	3	10	9
14	Implementar programas de mejoras de clima organizacional.	1	3	3	10	10
15	Aprobar actualizaciones de manuales de organización, procedimientos y descriptores de puestos.	1	2	2	5	12

Las actividades resaltadas son las que han obtenido un mayor puntaje, por consiguiente, estas serán las actividades esenciales del gerente de recursos humanos.

3.4.2.5. Indicadores y resultados de gestión

Se deben utilizar las funciones esenciales del puesto para definir los indicadores y resultados esperados. En el siguiente cuadro se presentan las actividades esenciales del puesto del gerente de recursos humanos ya ordenadas, de acuerdo a las puntuaciones obtenidas en el cuadro anterior, luego se debe de proceder a definir el indicador y la meta con las que se espera debe cumplir el colaborador. Los porcentajes asignados en cada una de las actividades fueron determinados de acuerdo a los puntos obtenidos en las mismas de forma proporcional. Estos porcentajes son los que se utilizarán en el instrumento de evaluación.

Formato 18

Indicadores de gestión y resultados del puesto del gerente de recursos humanos

No.	Pts.	Actividades	Indicadores	%	Metas
1	26	Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.	% de cumplimiento de los planes de capacitación.	22%	Llevar a cabo el 100% de las capacitaciones del plan.
2	21	Establecer políticas de reclutamiento, selección e inducción de personal.	Índice de rotación de personal.	18%	Mantener una índice rotación no mayor al 3%.
3	19	Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.	Porcentaje de accidentes laborales.	16%	* Reducir en un 95% los accidentes en el trabajo.
4	18	Dirigir el sistema de carrera de los colaboradores en la organización.	% de satisfacción laboral.	8%	Obtener un 90% de satisfacción en las encuestas de colaboradores.
			Cumplir con el 90% de los perfiles requeridos	8%	Los asensos realizados deben cumplir con el 90% de los perfiles.
5	17	Elaborar lineamientos para la ejecución de la evaluación del desempeño.	Periodo evaluación	7%	Realizar las evaluaciones a todo el personal en el tiempo requerido. Evaluar al 100% del personal.
			Número de colaboradores evaluados.	7%	
6	17	Supervisar y revisar proceso nóminas.	Tiempo de pago.	14%	*Cumplir con el pago de sueldos el día 30 de cada mes.
Total				100%	

El cuadro anterior deberá servir de ejemplo para duplicarlo en todos los puestos de trabajo, al momento de implementar la propuesta del sistema de evaluación del desempeño por competencias. Es importante mencionar que tanto las actividades esenciales como los indicadores y resultados de gestión pueden cambiar de acuerdo a las necesidades cambiantes de la empresa.

3.4.2.6. Actualización de los descriptores de puestos

De acuerdo a la metodología a continuación se presenta una propuesta para actualizar los descriptores de puestos por competencias:

Formato 19

Descriptor de puestos por competencias laborales

Descriptor de puestos por competencias laborales	
a. Información del puesto	
Nombre del puesto: Gerente de recursos humanos.	Código del puesto: GRH002
Nivel ocupacional: 3	Nivel de competencia: 4
Departamento: Recursos humanos	
Le reporta a: Gerencia general	
Le reportan: asistente de recursos humanos, jefe de relaciones laborales, jefe de medio ambiente y responsabilidad social empresarial y relaciones comunitarias.	
Fecha de elaboración: 14/6/2017	Fecha de revisión: 22/10/2017

b. Propósito del puesto
Responsable de la administración de los procesos de gestión de recursos humanos de la organización, para lograr los objetivos de forma eficiente y eficaz para la mejora continua.

Escalas de calificación			
Grado	Frecuencia (f)	Consecuencia por omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada 15 días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

c. Competencias específicas/Actividades esenciales					
No.	Funciones sustantivas del puesto.	F	IM	CM	Total
1	Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.	1	5	5	26
2	Aprobar permisos y suspensiones laborales.	3	3	1	6
3	Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.	2	4	4	19
4	Establecer políticas de reclutamiento, selección e inducción de personal.	1	5	4	21
5	Realizar la previsión de puestos para planes de carrera y de sucesión.	2	3	3	11
6	Mediar en conflictos entre empleados.	3	2	2	7
7	Dirigir el sistema de carrera de los colaboradores en la organización.	2	4	4	18
8	Llevar control de los contratos laborales entre empleados y empresa.	2	3	2	8
9	Supervisar y revisar los procesos de nómina.	1	4	4	17
10	Velar por el bienestar laboral de los empleados – empresa, para mantener un clima laboral adecuado.	3	2	2	7
11	Coordinar y controlar el proceso de egreso para la desincorporación del personal, ya sea por despido, retiro voluntario o culminación de contrato.	1	4	3	13
12	Definir lineamientos de evaluación del desempeño.	1	4	4	17
13	Coordinar mediciones de clima organizacional.	1	3	3	10
14	Implementar programas de mejoras de clima organizacional.	1	3	3	10
15	Aprobar actualizaciones de manuales de organización, procedimientos y descriptores de puestos.	1	2	2	5

d. Indicadores de gestión				
Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.	Planes de capacitación definidos	% de cumplimiento de los planes de capacitación.	Llevar a cabo el 100% de las capacitaciones del plan.	Puestos con responsabilidad de supervisión
Establecer políticas de reclutamiento, selección e inducción de personal.	Candidatos idóneos para ocupar los puestos de la organización.	Índice de rotación de personal.	Mantener una índice rotación no mayor al 3%.	Puestos con responsabilidad de supervisión
Inspeccionar normas de higiene y seguridad laboral.	Instalaciones laborales seguras y adecuadas.	Porcentaje de accidentes laborales.	* Reducir en un 95% los accidentes en el trabajo.	Todo el personal de la empresa.
Dirigir el sistema de carrera de los colaboradores en la organización.	Contar con planes de carrera y de sucesión adecuados	% de satisfacción laboral.	Obtener un 90% de satisfacción en las encuestas de colaboradores.	Todo el personal de la empresa.
		Cumplir con el 90% de los perfiles requeridos	Los ascensos realizados deben cumplir con el 90% de los perfiles.	
Elaborar lineamientos para la ejecución de la evaluación del desempeño.	Contar con un sistema de evaluación objetivo.	Periodo evaluación	Realizar las evaluaciones a todo el personal en el tiempo requerido	Puestos con responsabilidad de supervisión
		Número de colaboradores evaluados.		
Supervisar y revisar proceso nóminas.	*Pago efectivo de sueldos	Tiempo de pago.	*Cumplir con el pago de sueldos el día 30 de cada mes.	Todo el personal de la empresa.

e. Conocimientos Informativos	
Nivel Estratégico	* Tendencias / Prácticas / Enfoques
* Filosofía organizacional y estrategias administrativas. * Cultura de la empresa. * Estrategias de gestión y desarrollo laboral.	Competencias laborales. * Procesos de desarrollo. * Métodos de compensación. * Procesos de recursos humanos.
Mercado / Entorno	Productos / Servicios
Principales competidores. *Nuevas prácticas laborales. Oferta y demanda laboral * Acontecimiento sociales y políticos.	* Servicios de capacitación y subcontratación. * Automatización de procesos de recursos humanos. * Sistemas de compensación.
Personas / áreas	Leyes / Regulaciones
*SAT. * IGSS. * IRTRA. * Ministerio de Salud. * Ministerio de Trabajo	* Código de trabajo. * Constitución Política. * ISR. * Normas de seguridad e higiene laboral. *Normas ISO
Clientes	

f. Habilidades/ Destrezas	
Idiomas	Inglés.
Tecnología / Software	Microsoft Office, plataformas interactivas, correo electrónico.
Operación de Equipo	Laptop, tablet, impresora, cañonera.
Operación de Maquinaria	No maneja maquinaria.

Competencias Organizacionales	Nivel de competencia	Comportamiento
Trabajo en equipo	4	Estimular y animar a los empleados con espíritu de cooperación y ayuda mutua. Generar un clima de trabajo amistoso y colaborativo. Dar soluciones innovadoras para la resolución de conflictos entre compañeros y desarrollar actividades de trabajo en equipo que agreguen valor a los resultados.
Iniciativa		Se anticipa a acontecimientos que pueden ocurrir en mediano plazo. Propone mejoras para su departamento o área de trabajo

		de manera espontánea. Establece acciones para minimizar problemas potenciales.
Servicio al cliente		Promueve la búsqueda de información para cumplir con los requerimientos del cliente. Se anticipa a las expectativas de los clientes para adecuar los productos de la empresa a sus necesidades. Desarrolla actividades para obtener la fidelización del cliente.
Adaptación al cambio		Visualiza rápida y eficazmente la necesidad de un cambio en la empresa. Planifica cambios ante circunstancias inesperadas. Desarrolla adaptaciones que respondan a los cambios del entorno.
Comunicación		Promueve la importancia de sistemas de comunicación dentro de la organización. Interpreta y analiza estratégicamente información compleja. Prevé nuevas formas de comunicación efectiva para la empresa.
Competencias de gestión	Nivel de competencia	Comportamiento
Liderazgo	4	Fija objetivos, los trasmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto. Manifiesta interés por escuchar a los demás y es escuchado. El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.
Pensamiento estratégico		Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de la organización para la toma de decisiones. Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas. Gestiona alianzas estratégicas con clientes.
Negociación		Planifica alternativas para obtener acuerdos favorables. Desarrolla herramientas y metodologías para diseñar estrategias de negociación. Generará soluciones de acuerdo a su experiencia.
Resolución de conflictos		Establece soluciones innovadoras a los problemas según su experiencia y a la información proporcionada. Prevé acciones conciliadoras e imparcial para minimizar efectos negativos que afecten el alcance de objetivos. Se esfuerza y enfoca su atención en resolver los conflictos de su área.
Empoderamiento		Establece acciones para valorar la capacidad de las personas a su cargo. Diseña programas para facultar al empleado con autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica. Establece lineamientos de retroalimentación para desarrollar habilidades en el personal.

Educación y experiencia laboral	
Educación	Se requiere un grado en maestría en recursos humanos o ingeniería industrial.
Experiencia mínima	5 años en el cargo de gerente de recursos humanos.
Nivel de esfuerzo	
Mental	Físico
95% en la realización de políticas y procedimientos.	5 % para supervisión de actividades.

3.4.3. Etapa 2. Planeación del sistema de evaluación del desempeño

El sistema propuesto deberá ser utilizado como un proceso de permanente ejecución, por lo cual es necesario que se planifique correctamente con la finalidad de prevenir inconvenientes y para minimizar posibles errores que se presenten en su ejecución. A continuación, se presenta los aspectos que conforman esta etapa:

3.4.3.1. Políticas de evaluación

Las personas involucradas en el proceso de evaluación del desempeño están sujetas a cumplir con los lineamientos que se describen a continuación:

- El presente sistema de evaluación de desempeño deberá ser aplicado a todo el personal de la empresa que ocupe puestos administrativos.
- Únicamente se debe evaluar a los trabajadores con más de seis meses de estar laborando para la empresa.
- La información obtenida como resultado de la evaluación, es personal y confidencial, por tanto, queda totalmente prohibida su divulgación o difusión por medio de cualquier medio escrito o electrónico.
- El sistema de evaluación debe ser actualizado o modificado por la persona responsable del proceso de evaluación, tomando en cuenta las necesidades cambiantes de la empresa.
- Los resultados obtenidos en la evaluación, deben ser archivados e ingresados a la base de datos de la empresa.

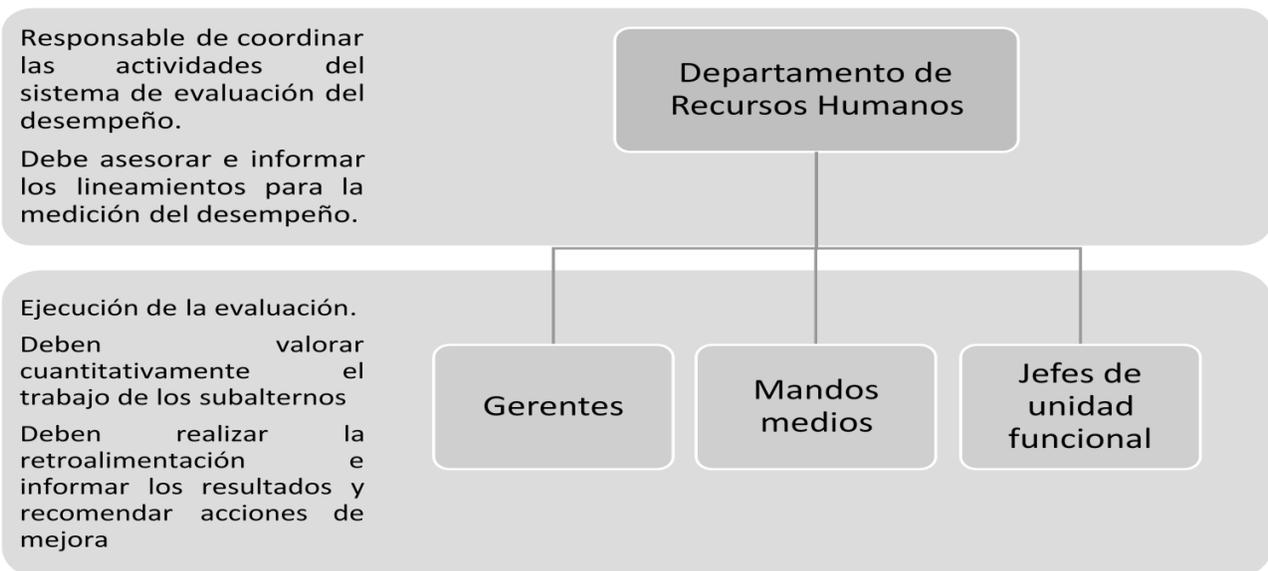
- Los resultados de la evaluación de cada colaborador deberán ser entregados de manera personal por su jefe inmediato, con copia y firma adjunta del evaluado y el evaluador.
- Los empleados que obtengan un desempeño sobresaliente deberán ser incluidos en planes de carrera y podrán optar a reconocimientos o aumentos, de acuerdo con las políticas de compensación de la empresa.
- Para el personal que presente un bajo desempeño se deberá realizar una nivelación, por lo que será necesario establecer cuáles son las áreas a mejorar, para capacitarlo en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que sean necesarias. En caso de reincidencia en el bajo desempeño se deberá considerar la opción de desvinculación.

3.4.3.2. Responsables de la evaluación del desempeño

Con el objetivo de garantizar el óptimo desarrollo en la implementación del sistema de evaluación, los niveles jerárquicos medios y superiores deben asumir un papel participativo y activo en el proceso, como se detalla a continuación:

Formato 20

Responsables de la evaluación del desempeño



3.4.3.3. Periodicidad del proceso de evaluación del desempeño

Es necesario establecer el tiempo y regularidad para llevar a cabo la medición del desempeño de los colaboradores, para lo cual se sugiere realizarlo de manera semestral, iniciando en el mes de julio y posteriormente en enero del próximo año.

3.4.3.4. Ponderación de escalas

Para que la persona responsable de realizar la evaluación, logre medir cuantitativamente el rendimiento de los colaboradores, es necesario establecer criterios de valoración, para esto se ha definido una escala de calificación de cuatro grados, lo cual evitará que se produzca un efecto de tendencia central al momento de evaluar.

En la determinación de las escalas no se utilizó ninguna fórmula o procedimiento matemático, únicamente se razonó que para un buen desempeño se debe obtener un grado de aceptación elevado. Para el efecto, la ponderación de los criterios de calificación se realizó considerando el nivel de cumplimiento de estándares y el apego con la competencia evaluada.

Con la finalidad de facilitar la interpretación de los resultados se ha asignado un color a cada criterio de calificación y obtener una representación visual del desempeño obtenido por los colaboradores.

Cuadro 3

Valor de competencias para jefes en la boleta de evaluación

Competencias	Calificación (%)
Organizacionales	15
Específicas de gestión	70
Total	15
	100

Cuadro 4**Valor de competencias para nivel operativo en la boleta de evaluación**

Competencias	Calificación (%)
Organizacionales	20
Específicas	80
Total	100

Cuadro 5**Interpretación de los resultados**

Categoría	Rango de calificación	Definición
Desempeño deficiente Rojo	59 a 0	El colaborador se encuentra muy por debajo de las exigencias del puesto, no cumple con los objetivos requeridos, se debe ejercer supervisión constante en la ejecución de las responsabilidades y funciones principales.
Necesita mejorar Naranja	60 a 75	Cumple ocasionalmente con lo exigido por el puesto, requiere de atención y retroalimentación para el cumplimiento de tareas.
Desempeño satisfactorio Amarillo	76 a 89	Cumple de forma satisfactoria con lo requerido por el puesto y obtiene los resultados esperados.
Desempeño sobresaliente Verde	90 a 100	Supera lo requerido por el puesto, refleja un desempeño excepcional al realiza mejoras en sus funciones.

Cuadro 6

Criterios de evaluación de competencias organizacionales y de gestión

Observación del factor evaluado	Ponderación	Descripción
Nunca	1	Se refiere a que el colaborador manifiesta desinterés en el trabajo y total desconocimiento en lo que efectúa.
A veces	2	Hace referencia a que el colaborador eventualmente no cumple con lo esperado, por lo que el desempeño merece atención.
Casi siempre	3	Significa que el colaborador cumple y excede eventualmente con lo esperado, reflejando interés en la realización de sus actividades.
Siempre	4	Supera perennemente las expectativas y realiza mejoras en las actividades que realiza.

Cuadro 7

Criterios de evaluación de cumplimiento de competencias específicas

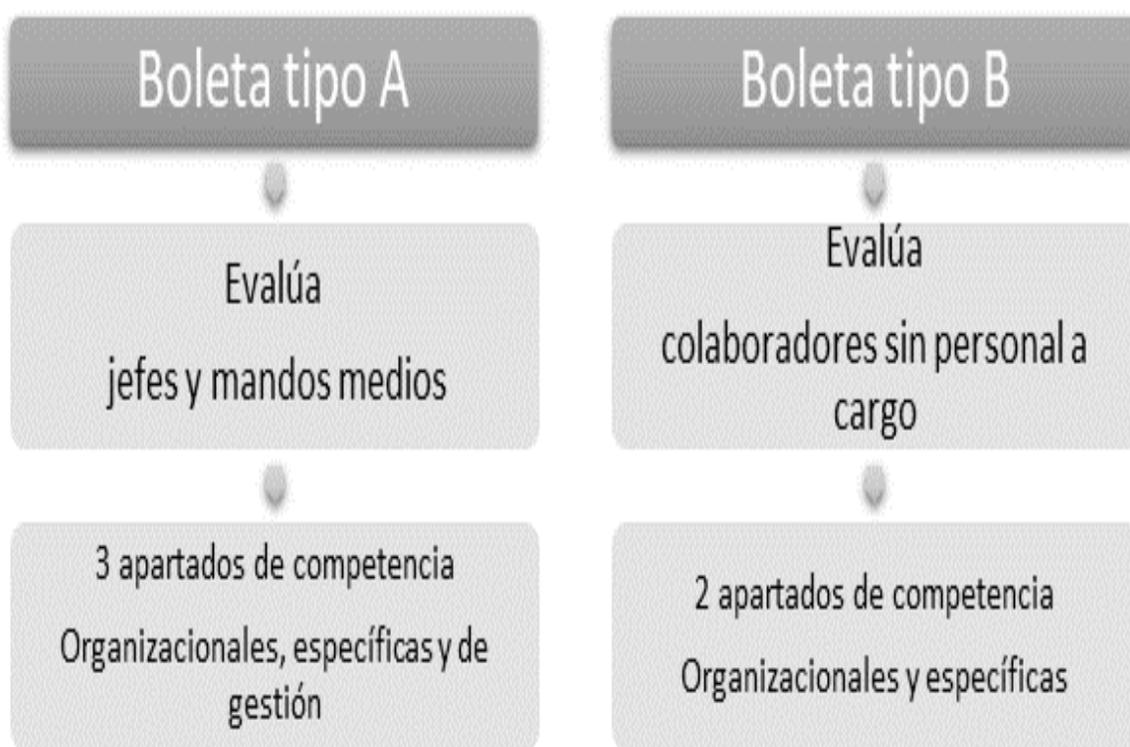
Observación del factor evaluado	Ponderación	Descripción
No cumple	1	El colaborador nunca cumple con los resultados esperados en el puesto.
Cumplimiento mínimo	2	Eventualmente los resultados son alcanzados.
Cumplimiento satisfactorio	3	Los resultados son alcanzados como lo esperado.
Cumplimiento excelente	4	Supera las expectativas, logrando más de lo esperado.

3.4.3.5. Instrumentos de evaluación

Para llevar a cabo la medición del desempeño de los colaboradores se han diseñado dos boletas:

Formato 21

Tipos de boletas para evaluación



Formato 22

Boleta de evaluación tipo "A"

Instrucciones:

Señor evaluador, a continuación, se le presenta una boleta de evaluación del desempeño, para completar y calificar tres tipos de competencia. La escala de calificación es de 1 a 4. En el cuadro 1 se presentan los criterios de evaluación para la sección uno y dos, en el cuadro 2 los criterios de calificación para la sección 3 de la boleta.

Cuadro 1

Observación del factor evaluado	Ponderación	Descripción
Nunca	1	Se refiere a que el colaborador manifiesta desinterés en el trabajo y total desconocimiento en lo que efectúa.
A veces	2	Hace referencia a que el colaborador eventualmente no cumple con lo esperado, por lo que el desempeño merece atención.
Casi siempre	3	Significa que el colaborador cumple y excede eventualmente con lo esperado, reflejando interés en la realización de sus actividades.
Siempre	4	Supera perennemente las expectativas y realiza mejoras en las actividades que realiza.

Cuadro 2

Observación del factor evaluado	Ponderación	Descripción
No cumple	1	El colaborador nunca cumple con los resultados esperados en el puesto.
Cumplimiento mínimo	2	Eventualmente los resultados son alcanzados.
Cumplimiento satisfactorio	3	Los resultados son alcanzados como lo esperado.
Cumplimiento excelente	4	Supera las expectativas, logrando más de lo esperado.

Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa	Fecha
Nombre del evaluado	Puesto evaluado	Número de boleta

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completada antes de que finalice la fecha establecida. En ella debe calificar cada uno de los siguientes factores con una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en su equipo de trabajado, según a quien corresponda evaluar.

1. Sección de competencias organizacionales		
Competencias Organizacionales	Conductas esperadas	grado
Trabajo en equipo	Estimular y animar a los empleados fomentando espíritu de cooperación y ayuda mutua.	
	Da soluciones innovadoras para la resolución de conflictos entre compañeros para generar un clima de trabajo amistoso y colaborativo.	
	desarrollar actividades de trabajo en equipo que agreguen valor a los resultados.	
Iniciativa	Se anticipa a las expectativas de los clientes para adecuar los productos de la empresa a sus necesidades.	
	Propone mejoras para su departamento o área de trabajo de manera espontánea.	
	Establece acciones para minimizar problemas potenciales.	
Servicio al cliente	Promueve la búsqueda de información para cumplir con los requerimientos del cliente.	
	Se anticipa a las expectativas de los clientes para adecuar los productos de la empresa a sus necesidades.	
	Desarrolla actividades para obtener la fidelización del cliente.	
Adaptación al cambio	Visualiza rápida y eficazmente la necesidad de un cambio en la empresa.	
	planifica cambios ante circunstancias inesperadas.	
	Desarrolla adaptaciones que respondan a los cambios del entorno.	
Comunicación	Promueve la importancia de sistemas de comunicación dentro de la organización.	
	Interpreta y analiza estratégicamente información compleja.	
	Prevé nuevas formas de comunicación efectiva para la empresa.	

Sección 2: competencias de gestión		
Competencias de Gestión	Conductas esperadas	Grado
Liderazgo	Fija objetivos, los trasmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto	
	Manifiesta interés por escuchar a los demás y es escuchado.	
	El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.	
Pensamiento estratégico	Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de la organización para la toma de decisiones.	
	Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas.	
	Gestiona alianzas estratégicas con clientes.	
Negociación	Planifica alternativas para obtener acuerdos favorables.	
	Desarrolla herramientas y metodologías para diseñar estrategias de negociación.	
	Generará soluciones de acuerdo a su experiencia.	
Resolución de conflictos	Establece soluciones innovadoras a los problemas según su experiencia y a la información proporcionada.	
	Prevé acciones conciliadoras e imparcial para minimizar efectos negativos que afecten el alcance de objetivos.	
	Se esfuerza y enfoca su atención en resolver los conflictos de su área.	
Empoderamiento	Establece acciones para valorar la capacidad de las personas a su cargo.	
	Diseña programas para facultar al empleado con autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica.	
	Establece lineamientos de retroalimentación para desarrollar habilidades en el personal.	

Sección 3: competencias específicas			
Indicadores	Meta	Resultados	Grado
% de cumplimiento de los planes de capacitación.	Cumplir con el 75% del plan anual de capacitación.		
Índice de rotación de personal.	Mantener una índice rotación no mayor al 3%.		
% de accidentes laborales.	* Reducir en un 10% los accidentes en el trabajo.		
% de satisfacción laboral.	Obtener un 85% de satisfacción en las encuestas de satisfacción laboral.		
Cumplir con el % de perfiles requeridos.	Los asensos realizados deben cumplir con el 90% de los perfiles.		
*tiempo de evaluación *Número de colaboradores evaluados.	*Realizar las evaluaciones a todo el personal en 1 mes. *Evaluar al 100% del personal.		
Tiempo de pago.	*Cumplir con el pago de sueldos el día 30 de cada mes.		

OBSERVACIONES:

Formato 23

Boleta de evaluación tipo "B"

Instrucciones:

Señor evaluador, a continuación, se le presenta una boleta de evaluación del desempeño, para completar y calificar dos tipos de competencia. La escala de calificación es de 1 a 4. En el cuadro 1 se presentan los criterios de evaluación para la sección uno, en el cuadro 2 los criterios de calificación para la sección dos de la boleta.

Cuadro 1

Observación del factor evaluado	Ponderación	Descripción
Nunca	1	Se refiere a que el colaborador manifiesta desinterés en el trabajo y total desconocimiento en lo que efectúa.
A veces	2	Hace referencia a que el colaborador eventualmente no cumple con lo esperado, por lo que el desempeño merece atención.
Casi siempre	3	Significa que el colaborador cumple y excede eventualmente con lo esperado, reflejando interés en la realización de sus actividades.
Siempre	4	Supera perennemente las expectativas y realiza mejoras en las actividades que realiza.

Cuadro 2

Observación del factor evaluado	Ponderación	Descripción
No cumple	1	El colaborador nunca cumple con los resultados esperados en el puesto.
Cumplimiento mínimo	2	Eventualmente los resultados son alcanzados.
Cumplimiento satisfactorio	3	Los resultados son alcanzados como lo esperado.
Cumplimiento excelente	4	Supera las expectativas, logrando más de lo esperado.

Evaluación del desempeño		
Asistente de Recursos humanos		
Nombre de quien evalúa	Puesto de quien evalúa	Fecha
Nombre del evaluado	Puesto evaluado	Número de boleta

INSTRUCCIONES: A continuación, encontrará la boleta de evaluación que deberá ser completada antes de que finalice la fecha establecida. En ella debe calificar cada uno de los siguientes factores con una escala de 1 a 4 según el desempeño observado en su equipo de trabajado, según a quien corresponda evaluar.

1. Sección de competencias organizacionales		
Competencias Organizacionales	Conductas esperadas	Escala de calificación
Trabajo en equipo	Participa activamente con el equipo en la realización de tareas para alcanzar objetivos en común.	
	Capacidad para interactuar con los compañeros e intercambiar información.	
	Ayuda a los nuevos empleados a integrarse al equipo.	
Iniciativa	Aprovecha oportunidades o dificultades inmediatas para dar su opinión.	
	Propone mejoras para mejorar su rendimiento.	
	Resuelve problemas cotidianos con rapidez.	
Servicio al cliente	Disponibilidad para atender rápidamente las necesidades de los clientes.	
	Se preocupa por brindar un servicio de calidad y excelencia.	
	Intenta dar soluciones a problemas cotidianos que estén a su alcance.	
Adaptación al cambio	Afronta correctamente crisis o situaciones difíciles aportando alternativas para su adaptabilidad.	
	Mantiene una actitud positiva ante el cambio.	
	Adapta ética y objetivamente sus hábitos de trabajo a los cambios en procesos o prácticas laborales.	
Comunicación	Disponibilidad de compartir información para intercambiar opiniones de cualquier tipo.	
	Comunicar las instrucciones de manera clara y concisa.	
	Colabora en aclarar dudas para la ejecución de tareas.	

Sección 3: competencias específicas			
Indicadores	Meta	Resultados	Grado
% de errores en cálculos	0% de errores en la realización de los cálculos del pago de nómina y planilla.		
Tiempo en ocupar las vacantes requeridas por departamento.	Llenar las vacantes requeridas en 15 días máximo.		
Número de consultar aprobadas para el uso del seguro médico.	Atender al 90% de las solicitudes de los colaboradores para el seguro médico en 1 día.		
Número de llamadas de atención.	Realiza el 95% de llamadas de atención por incumplimientos de normativas a los colaboradores en 1 día.		
Número de llamadas de comprobación de referencias.	Realizar el 60% de las llamadas para verificar referencias laborales en 1 día.		
Cantidad de expedientes ordenados y clasificados.	Lograr el 95% de los expedientes actualizados		
OBSERVACIONES:			

Adicional, a las boletas de evaluación también será necesaria la utilización de los siguientes instrumentos para apoyar y completar el proceso de evaluación:

- Catálogo de competencias de la empresa. Página 66
- Descriptor de puestos por competencias. Página 86
- Formatos de valoración de las competencias. Páginas 109,110,111
- Instrumento de integración y presentación de resultados. Página 123
- Formato de compromiso del colaborador. Página 129
- Formato de plan de mejoras. Página 130
- Formato de seguimiento de planes de mejora. Página 132

3.4.4. Etapa 3. Socialización del sistema de evaluación

La empresa no ha realizado ninguna evaluación formal del desempeño, por tal razón para prevenir cualquier tipo de resistencia en la ejecución del proceso, es necesario

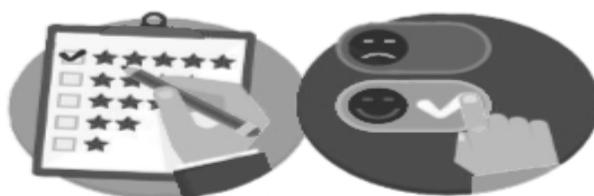
planificar la correcta socialización del sistema por medio de tres pasos esenciales: Sensibilización, difusión y capacitación de los evaluadores.

3.4.4.1. Concientización del sistema de evaluación

Para la concientización efectiva se sugiere realizar reuniones informativas con todo el personal de la empresa, de manera periódica antes de llevar a cabo las evaluaciones. A continuación, se presenta un ejemplo de las reuniones informativas.

Formato 24

Descripción de las reuniones informativas de concientización



DESCRIPCIÓN:

En estas reuniones, recursos humanos debe enfocarse en exponer todo lo relacionado al proceso de evaluación del desempeño y enfocarse en mencionar aspectos positivos como: propósitos, beneficios, reconocimientos y medidas correctivas. Así también, deberá de resolver inquietudes para que el proceso de evaluación sea comprendido correctamente por los evaluados y evaluadores.

Objetivo de las reuniones

Generar conciencia en los colaboradores sobre la importancia de evaluar el desempeño, logrando incentivarlos a generar cambios positivos en el desarrollo de sus actividades, para obtener mejores resultados y alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Temas a abordar en las reuniones

- ⇒ Objetivos de la evaluación del desempeño.
- ⇒ Beneficios de la evaluación del desempeño.
- ⇒ El procedimiento general que se va a realizar en la evaluación.
- ⇒ Reconocimientos al personal con resultados satisfactorios.

Observaciones

Durante las reuniones se les debe hacer entrega a los colaboradores de material didáctico, con información específica de la evaluación, para lograr una mejor comprensión de la dinámica del sistema. Se debe considerar la realización de reuniones a grupos de empleados no mayor de 30 personas, para transmitir la información de manera personalizada. De acuerdo al número de colaboradores del área administrativa de la empresa se sugieren 3 sesiones con un máximo de 2 horas.

3.4.4.2. Difusión del sistema

El sistema de evaluación del desempeño debe ser divulgado entre todos los empleados de la empresa, para asegurarse que todo el personal esté informado acerca de la realización de medición del rendimiento. Para esto se deben seleccionar los medios a utilizar. Ver anexo 1 y 2.

Formato 25

Medios de difusión del sistema de evaluación del desempeño

Correo electrónico	
	Se enviará un correo masivo a todo el personal de la empresa, indicando la fecha de evaluación, beneficios y recompensa.
Trifoliales	
	Se entregará uno a cada colaborador durante las reuniones informativas.
Banner	
	Se colocarán en puntos estratégicos: cafetería, recepción y en la entrada de los baños dos meses previos a la evaluación.

3.4.4.3. Capacitación a los evaluadores

Es necesario capacitar a cada uno de los evaluadores que participarán en el proceso de medición del desempeño. Indicándoles la metodología, el proceso a seguir y la utilización de los formatos propuestos. Así como las escalas de ponderación. Esto con la finalidad de evitar cualquier inconveniente en la ejecución de la evaluación, como consecuencia del desconocimiento de la metodología del sistema. Para facilitar la realización de esta fase a continuación se presenta una guía para su desarrollo.

Formato 26

Guía para capacitar a los evaluadores

Introducción: Es de gran importancia dar a los evaluadores una capacitación completa, haciendo énfasis en la objetividad e imparcialidad que debe predominar al momento de evaluar. La guía contiene actividades sencillas y prácticas de realizar para capacitar a los jefes en relación al sistema de evaluación propuesto.			
Objetivo: Dar a conocer a los colaboradores (evaluadores) el proceso que deberán seguir para realizar la evaluación del desempeño.			
Instrucciones: La guía está dividida en nueve módulos, los cuales contiene las actividades para capacitar a los evaluadores.			
Módulo 1		Materiales	Costo
Bienvenida y actividad rompe hielo.	Recursos humanos deberá brindar palabras de bienvenida a los participantes. Posteriormente procederá a realizar una dinámica para que los participantes se sientan en un ambiente amigable.	Cañonera, Tablet o computadora.	_____
Módulo 2			
Información general del sistema de evaluación (máximo 2 horas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué se evalúa? Comportamientos e indicadores de gestión. ➤ Proceso y método de evaluación por medio de competencial laborales. ➤ Explicar los criterios de calificación. ➤ Errores comunes al momento de evaluar. (como reducirlos) ➤ Políticas de evaluación. ➤ Periodo de evaluación. ➤ Consejos para mejorar las destrezas de observación del desempeño. 	-20 Trifoliales informativos. -20 juegos de material impreso. -20 Carpetas. -20 Lapiceros. -20 Libretas de apuntes.	Q.400.00
Receso no. 1			
Refrigerio	Se realizará una pausa de 20 minutos para que los participantes disfruten de un refrigerio y retomen energías.	Café, té o gaciosa. Empandas de pollo.	Q300.00
Módulo 3			

Cómo brindar una retroalimentación efectiva. (Máximo 1 horas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como iniciar una entrevista de retroalimentación. (romper el hielo) ➤ Cuál es el procedimiento para presentar los resultados y cómo hacerlo. ➤ Recomendaciones y solución de preguntas. 	20 juegos de material impreso.	Q. 100.00
Módulo 4			
Actividad (máximo 30 minutos)	Se realizará un cuestionario interactivo con preguntas referentes a lo visto hasta el momento en la capacitación	20 copias del cuestionario impreso.	Q.50.00
Módulo 5			
Familiarización con los instrumentos de evaluación. (máximo 1 hora)	Se realizará una exposición para instruir a los evaluadores acerca del uso correcto del instrumento de evaluación.	Cañonera	—
Receso no. 2			
Almuerzo (1 hora)	Los participantes podrán disfrutar de un receso para almorzar.	20 platos fuertes de comida.	Q.800.00
Módulo 6			
Simulacro de evaluación (mínimo 30 minutos)	Se procederá a realizar una prueba piloto, en la cual se simulará el llenado de la boleta del evaluado.	20 juegos de copias de los instrumentos.	Q. 300.00
Módulo 7			
Sección de preguntas y respuestas. (tiempo variable)	Se habilitará un espacio para responder dudas y dar resolución a posibles inconvenientes encontrados en la boleta por los participantes.	—	—
Módulo 9			
Despedida	Recursos humanos despedirá a los participantes agradeciéndoles por su colaboración.	—	—
			Total. Q2,000.00

3.4.5. Etapa 4. Ejecución

Esta fase está enfocada específicamente en poner en marcha el sistema de evaluación del desempeño propuesto, por medio de la medición objetiva y cuantitativa del rendimiento del colaborador. El departamento de recursos humanos será el encargado de coordinar y administrar todas las actividades relacionadas a la ejecución y procesamiento de información, en relación a las evaluaciones realizadas, para ello se deben realizar las siguientes actividades:

3.4.5.1. Recolección de información

Previo a realizar las evaluaciones se debe de recolectar la información necesaria para preparar las boletas de evaluación, de conformidad a cada puesto de trabajo, para esto será necesario realizar los siguientes dos pasos:

- Valoración porcentual de las competencias organizacionales y de gestión.
- Indicar los resultados obtenidos en las competencias específicas durante el periodo evaluado.

a. Valoración de las competencias organizacionales y de gestión

Con la finalidad de que la evaluación del desempeño sea objetiva, el departamento de recursos humanos debe enviar por correo electrónico un formato de valoración de porcentajes a cada uno de los jefes o evaluadores. En el documento estarán contenidas las competencias organizacionales y de gestión previamente definidas por la empresa, los jefes deberán proceder a asignar un porcentaje a cada una, considerando la importancia y necesidad de su aplicación de acuerdo al puesto a evaluar.

Las competencias definidas deberán ser aplicadas por todos los colaboradores y la prioridad que se le otorgue a cada una, dependerá del puesto a evaluar. Para una mayor comprensión se presenta un ejemplo de lo anteriormente descrito: El gerente de recursos humanos podría considerar que la competencia de trabajo en equipo tiene prioridad en su departamento por lo que le otorgará un porcentaje superior con respecto a las demás competencias, sin embargo, el gerente de compras podría darle un valor inferior y mayor punteo a otra competencia.

Las competencias y sus categorías ya estarán definidas en el documento, siendo recursos humanos quien las asigna de acuerdo al puesto y nivel de competencia correspondiente, el evaluador únicamente deberá asignar un porcentaje de conformidad con lo requerido por el puesto evaluado, esto lo deberá hacer tanto para la competencia como para sus categorías.

Los porcentajes asignados no podrán exceder un 100% en la sumatoria de las competencias organizacionales y de gestión. El porcentaje que se asigne a las categorías de cada competencia debe sumar el porcentaje asignado de forma individual a la competencia correspondiente, esta columna también debe sumar cien. (ver formato no. 27 y 28)

b. Resultados obtenidos en las competencias específicas

Es importante aclarar que el procedimiento de valoración porcentual descrito no aplica para las competencias específicas, debido a que los porcentajes de valoración serán asignados de manera proporcional, de conformidad con las actividades esenciales calculadas por medio de la aplicación de una fórmula.

De acuerdo a lo anterior, recursos humanos será el responsable de proporcionar los indicadores y porcentajes en la boleta de evaluación para su respectiva calificación, los evaluadores únicamente deberán indicar en la boleta de resultados de competencias específicas, los logros alcanzados por el puesto en el periodo evaluado de conformidad con la meta establecida.

Una vez concluida la valoración porcentual de las competencias organizacionales y de gestión, así como la asignación de los resultados en las competencias específicas por los evaluadores, se debe enviar la boleta con la información requerida a recursos humanos, quien es el responsable de trasladar los formatos a la gerencia general para su autorización, posteriormente serán devueltos al departamento de recursos humanos para la preparación e integración de los mismos.

A continuación, se muestra un ejemplo del formato de valoración de competencias lleno, utilizando el puesto del gerente de recursos humanos para poder ejemplificar la valoración de las competencias organizacionales y de gestión, debido a que para puestos operativos únicamente se valorarán las competencias organizacionales.

Formato 27

Valoración de las competencias organizacionales

Nombre de quien evalúa		Puesto de quien evalúa	
Nombre del evaluado		Puesto evaluado	
INSTRUCCIONES			
<p>1. A continuación, se presenta un formato con las competencias laborales a evaluar en los puestos de trabajo, lea y analice cada una y en la columna no. 2 asigne un porcentaje de 1 a 100 para cada competencia de acuerdo al nivel de importancia según el puesto.</p> <p>2. Para valorar las categorías de cada competencia asigne un porcentaje de acuerdo al valor que otorgo a cada competencia en la columna no. 2. Asegurándose de no exceda el porcentaje asignado al inicio.</p> <p>3. La suma de la columna no.2 y la columna no. 4 deben de dar como resultado un 100%.</p>			
1	2	3	4
1. Valoración de competencias organizacionales			
Competencias Organizacionales	%	Conductas esperadas	%
Trabajo en equipo	25%	Estimular y animar a los empleados fomentando espíritu de cooperación y ayuda mutua.	10
		Da soluciones innovadoras para la resolución de conflictos entre compañeros para generar un clima de trabajo amistoso y colaborativo.	10
		desarrollar actividades de trabajo en equipo que agreguen valor a los resultados.	5
Iniciativa	15%	Se anticipa a acontecimientos que pueden ocurrir a mediano plazo.	5
		Propone mejoras para su departamento o área de trabajo de manera espontánea.	5
		Establece acciones para minimizar problemas potenciales.	5
Servicio al cliente	10%	Promueve la búsqueda de información para cumplir con los requerimientos del cliente.	4
		Se anticipa a las expectativas de los clientes para adecuar los productos de la empresa a sus	2
		Desarrolla actividades para obtener la fidelización del cliente.	4
Adaptación al cambio	20%	Visualiza rápida y eficazmente la necesidad de un cambio en la empresa.	5
		planifica cambios ante circunstancias inesperadas.	10
		Desarrolla adaptaciones que respondan a los cambios del entorno.	5
Comunicación	30%	Promueve la importancia de sistemas de comunicación dentro de la organización.	10
		Interpreta y analiza estratégicamente información compleja.	10
		Prevé nuevas formas de comunicación efectiva para la empresa.	10
	100%		100%

Formato 28

Valoración de las competencias de gestión

Nombre de quien evalúa		Puesto de quien evalúa	
Nombre del evaluado		Puesto evaluado	
INSTRUCCIONES			
<p>1. A continuación, se presenta un formato con las competencias laborales a evaluar en los puestos de trabajo, lea y analice cada una y en la columna no. 2 asigne un porcentaje de 1 a 100 para cada competencia de acuerdo al nivel de importancia según el puesto.</p> <p>2. Para valorar las categorías de cada competencia asigne un porcentaje de acuerdo al valor que otorga a cada competencia en la columna no. 2. Asegurándose de no exceda el porcentaje asignado al inicio.</p> <p>3. La suma de la columna no.2 y la columna no. 4 deben de dar como resultado un 100%.</p>			
			
1	2	3	4
2. Valoración de competencias laborales de gestión.			
Competencias de Gestión	%	Conductas esperadas	%
Liderazgo	20%	Fija objetivos, los trasmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto	10
		Manifiesta interés por escuchar a los demás y es escuchado.	5
		El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.	5
Pensamiento estratégico	20%	Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de la organización para la toma de decisiones.	12
		Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas.	5
		Gestiona alianzas estratégicas con clientes.	3
Negociación	20%	Planifica alternativas para obtener acuerdos favorables.	5
		Desarrolla herramientas y metodologías para diseñar estrategias de negociación.	10
		Generará soluciones de acuerdo a su experiencia.	5
Resolución de conflictos	20%	Establece soluciones innovadoras a los problemas según su experiencia y a la información proporcionada.	8
		Prevé acciones conciliadoras e imparcial para minimizar efectos negativos que afecten el alcance de	8
		Se esfuerza y enfoca su atención en resolver los conflictos de su área.	4
Empoderamiento	20%	Establece acciones para valorar la capacidad de las personas a su cargo.	6
		Diseña programas para facultar al empleado con autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica.	8
		Establece lineamientos de retroalimentación para desarrollar habilidades en el personal.	6
	100%		100%

Una vez valoradas las competencias organizacionales y de gestión, el evaluador deberá indicar los resultados alcanzados por el puesto en el periodo de evaluación, recursos humanos proporcionará los indicadores, metas y porcentajes de conformidad con los descriptores del puesto. A continuación, se presenta el formato a utilizar:

Formato 29

Resultados obtenidos en las competencias específicas

Nombre de quien evalua		Puesto de quien evalua	
Nombre del evaluado		Puesto evaluado	
Instrucciones: A continuación, se presentan las metas e indicadores de gestión del puesto a evaluar, le ay analice cada una y en la columna no. 3 indique los resultados obtenidos en el periodo evaluado.			
			
1	2	3	
3. Resultados obtenidos en las competencias específicas			
Meta	Indica dores	Resultado obtenido	
Llevar a cabo el 75% de las capacitaciones del plan.	% de cumplimiento de los planes de capacitación.		
Mantener una índice rotación no mayor al 3%.	Índice de rotación de personal.		
Reducir en un 10% los accidentes en el trabajo.	Porcentaje de accidentes laborales.		
Obtener un 85% de satisfacción en las encuestas de colaboradores.	% de satisfacción laboral.		
Los asensos realizados deben cumplir con el 90% de los perfiles.	% de cumplimiento de los perfiles requeridos.		
Realizar las evaluaciones a todo el personal en el tiempo requerido.	Periodo evaluación Numero de colaboradores evaluados.		
Cumplir con el pago de sueldos el día 30 de cada mes.	Tiempo de pago.		

Este formato deberá de ser adjuntado a cada una de las evaluaciones para que le sirva de referencia al evaluador al momento de calificar a la persona evaluada. Es necesario que este proceso se lleve a cabo en todos los niveles jerárquicos de empresa: gerencia general valorará las competencias de los mandos medios,

mandos medios valorarán a las jefaturas, y las jefaturas a los niveles operativos. Una vez concluido este proceso recursos humanos deberá ordenar la información y llevar a cabo las evaluaciones.

3.4.5.2. Realización de la evaluación

Una vez finalizado el proceso de valoración de las competencias se podrá dar inicio a la realización de las evaluaciones. Para esto se ha diseñado una boleta electrónica, que permita facilitar y agilizar la obtención e integración de los resultados.

Recursos humanos es el encargado de enviar a cada uno de los evaluadores por medio de correo electrónico un documento de Excel, en el que irán contenidas las boletas de evaluación de acuerdo con el número de personas a evaluar. En caso de que un colaborador no tenga acceso a una computadora se deberán imprimir las boletas correspondientes y enviárselas, posteriormente recursos humanos, debe tabular la información obtenida.

La boleta electrónica está diseñada para que no se puedan alterar los indicadores y porcentajes establecidos y únicamente se puedan ingresar los valores indicados en los criterios de calificación, esto permitirá evitar cualquier tipo de alteración o equivocación por parte del evaluador y por el departamento de recursos. En el caso de las boletas impresas los evaluadores deberán utilizar lapicero de tinta azul para evitar cualquier tipo de alteración. A continuación, se describe el proceso de llenado de las boletas de evaluación.

- **Encabezado de la boleta de evaluación:** La primera parte de la boleta está conformada por un encabezado, el cual contiene los datos de la persona evaluada y del evaluador. También se incluye la fecha de evaluación y el número de la boleta.
- **Sección de competencias organizacionales y de gestión:** En el primer y segundo apartado del instrumento estarán contenidas las cinco competencias organizacionales y de gestión determinadas por la empresa,

en cada una de ellas se definen comportamientos esperados de acuerdo con el nivel de competencia que ocupe el puesto evaluado.

El evaluador deberá calificar cada una de las competencias por medio del análisis y comparación de los comportamientos evidenciados por el evaluado versus los definidos por la empresa. La calificación a otorgar deberá obedecer a una escala de 1 a 4 según lo establecido en los criterios de calificación.

Por ejemplo, la competencia de trabajo en equipo para un puesto con nivel de competencia 4, indica que el colaborador debe estimular y animar a los empleados fomentando espíritu de cooperación y ayuda mutua. El evaluador debe analizar y determinar si el comportamiento del evaluado efectivamente ha manifestado esta conducta en la cotidianidad de los días. Por lo tanto, se va a suponer que el jefe observa que al evaluado no le gusta interactuar con su equipo de trabajo y que evidencia una actitud individualizada. Por consiguiente, su calificación tendría un valor de 1. Se debe seguir el mismo procedimiento para calificar las demás competencias en cada una de sus categorías.

Al momento de terminar de evaluar a cada subordinado el evaluador deberá de trasladar a recursos humanos las boletas calificadas para su respectiva tabulación.

Al momento en que recursos humanos ingrese la información obtenida en cada una de las boletas realizadas, el sistema está diseñado para que, al terminar de ingresar los datos de cada una de las categorías de las competencias, automáticamente se obtenga la casilla de totales y la casilla de puntuación. Esta última estará identificada con un color representativo al resultado obtenido en cada competencia de manera individual. Consecutivamente se mostrará la calificación obtenida de manera general en

las competencias organizacionales y también estará resaltada con un color acorde a la calificación alcanzada. Lo anterior facilitará la identificación de las áreas de oportunidad y fortalezas en los puestos de trabajo. A continuación, se muestra un ejemplo:

Formato 30

Sección de competencias organizacionales en la boleta de evaluación

Sección 1. competencias organizacionales							
Competencias Organizacionales	%	Conductas esperadas	%	Grado	Total	P	
Trabajo en equipo	25%	Estimular y animar a los empleados fomentando espíritu de cooperación y ayuda mutua.	10	1	10	70	
		Da soluciones innovadoras para la resolución de conflictos entre compañeros para generar un clima de trabajo amistoso y colaborativo.	10	4	40		
		desarrollar actividades de trabajo en equipo que agreguen valor a los resultados.	5	4	20		
Iniciativa	15%	Se anticipa a acontecimientos que pueden ocurrir a mediano plazo.	5	4	20	58.3	
		Propone mejoras para su departamento o área de trabajo de manera espontánea.	5	1	5		
		Establece acciones para minimizar problemas potenciales.	5	2	10		
Servicio al cliente	10%	Promueve la búsqueda de información para cumplir con los requerimientos del cliente.	4	4	16	90	
		Se anticipa a las expectativas de los clientes para adecuar los productos de la empresa a sus necesidades.	2	4	8		
		Desarrolla actividades para obtener la fidelización del cliente.	4	3	12		
Adaptación al cambio	20%	Visualiza rápida y eficazmente la necesidad de un cambio en la empresa.	5	3	15	81.3	
		planifica cambios ante circunstancias inesperadas.	10	4	40		
		Desarrolla adaptaciones que respondan a los cambios del entorno.	5	2	10		
Comunicación	30%	Promueve la importancia de sistemas de comunicación dentro de la organización.	10	2	20	50	
		Interpreta y analiza estratégicamente información compleja.	10	1	10		
		Prevé nuevas formas de comunicación efectiva para la empresa.	10	3	30		
	100%		Total, de puntos		400	266	69.9
			% de escala		100	67	
			Calificación obtenida		20	13	

Formato 31

Competencias de gestión en la boleta de evaluación

2. Sección de competencias de gestión						
Competencias de Gestión	%	Conductas esperadas	%	Grado	Total	P
Liderazgo	20%	Fija objetivos, los trasmite y realiza un adecuado seguimiento al respecto	10	3	30	75
		Manifiesta interés por escuchar a los demás y es escuchado.	5	4	20	
		El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados.	5	2	10	
Pensamiento estratégico	20%	Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de la organización para la toma de decisiones.	12	1	12	38.8
		Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas.	5	2	10	
		Gestiona alianzas estratégicas con clientes.	3	3	9	
Negociación	20%	Planifica alternativas para obtener acuerdos favorables.	5	1	5	25
		Desarrolla herramientas y metodologías para diseñar estrategias de negociación.	10	1	10	
		Generará soluciones de acuerdo a su experiencia.	5	1	5	
Resolución de conflictos	20%	Establece soluciones innovadoras a los problemas según su experiencia y a la información proporcionada.	8	2	16	80
		Prevé acciones conciliadoras e imparcial para minimizar efectos negativos que afecten el alcance de objetivos.	8	4	32	
		Se esfuerza y enfoca su atención en resolver los conflictos de su área.	4	4	16	
Empoderamiento	20%	Establece acciones para valorar la capacidad de las personas a su cargo.	6	4	24	100
		Diseña programas para facultar al empleado con autoridad y responsabilidad para que desarrollen una característica específica.	8	4	32	
		Establece lineamientos de retroalimentación para desarrollar habilidades en el personal.	6	4	24	
	100%		Total de puntos	400	255	64
			% de escala	100	63.8	
			Calificación obtenida	15	10	

En la sección tres del instrumento se encontrarán las competencias específicas, con las cuales se tiene una consideración especial, debido a que son la base de la metodología empleada en el sistema de evaluación. Para su calificación se revisan y analizan las metas, los indicadores de desempeño establecidos y compararlos con los resultados obtenidos en el periodo de evaluación. De esta manera se contará

con información que permita respaldar la calificación otorgada a cada indicador y realizar una evaluación objetiva al verificar si la persona evaluada cumplió o no con las metas establecidas. Por ejemplo, una de las metas del gerente de recursos humanos es mantener un índice de rotación de personal no mayor al 3%, pero al comparar los resultados obtenidos en el periodo de evaluación, se verifica que el índice de rotación es del 6%, lo cual significa que la meta no fue alcanzada por una cantidad considerablemente alta, lo que significa que su calificación sería de 1. Se debe aplicar el mismo procedimiento para calificar las competencias restantes, al finalizar se deben sumar las cantidades y aplicar una regla de tres. De igual manera que la sección anterior las notas estarán identificadas con el color correspondiente.

Formato 32

Competencias específicas en la boleta de evaluación

3. Sección de competencias específicas						
Indicadores	Meta	Resultados	%	Grado	Total	P
% de cumplimiento de los planes de capacitación.	Cumplir con el 75% del plan anual de capacitación.	Se cumplió con el 75% del plan de Capacitación	20	3	60	62.25
Índice de rotación de personal.	Mantener una índice rotación no mayor al 3%.	El índice de rotación es del 6% en el periodo evaluado.	20	1	20	
Porcentaje de accidentes laborales.	* Reducir en un 10% los accidentes en el trabajo.	Durante el periodo de evaluación se ha reducido en un 10% los accidentes laborales	16	3	48	
% de satisfacción laboral.	Obtener 85% de satisfacción en las encuestas de colaboradores.	Durante el periodo de evaluación el índice estuvo entre el 70 y 85%	11	2	22	
Cumplir con el % de los perfiles requeridos.	Los asensos realizados deben cumplir con el 90% de los perfiles.	Se ha cumplido con el 90% de los perfiles.	12	3	36	
*Tiempo de evaluación *Número de colaboradores evaluados.	a todo el personal en 1 mes. *Evaluar al 100% del personal.	*El periodo de evaluación tuvo una duración de 1 mes *Se ha evaluado al 100% de los colaboradores	11	3	33	
Tiempo de pago.	*Cumplir con el pago de sueldos el día 30 de cada mes.	El 30 de cada mes los depósitos han sido realizados	10	3	30	
			Total de puntos	400	249	62.25
			% de escala	100	62.25	
			Calificación obtenida	70	44	

Por último, en el instrumento de evaluación estará un cuadro de resultados, el cual muestra un resumen de las calificaciones obtenidas en las tres secciones de competencias: organizacionales, de gestión y específicas. En la última casilla se encuentra la nota total del desempeño obtenida en la evaluación, esta estará identificada con un color dependiendo del resultado alcanzado automáticamente.

Formato 34

Integración de resultados de las boletas de evaluación por departamento. (jefes)

INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN						
Identificación						
Departamento evaluado	Departamento de Recursos Humanos					
Fecha	Julio 217					
Responsable del departamen	Gerente de recursos humanos					
	Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3	Trabajador 4	Promedio	
Competencias organizacionales	69.8	60.2	100	63.2	73.3	
Trabajo en equipo	90	70	100	87	87	
Iniciativa	58	56	100	67	70	
Servicio al cliente	70	76	100	54	75	
Adaptación al cambio	81	34	100	65	70	
Comunicación	50	65	100	43	65	
Competencias de gestión	64	64	100	57	71	
Liderazgo	75	43	100	78	74	
Pensamiento estratégico	39	56	100	55	63	
Negociación	25	55	100	76	64	
Resolución de conflictos	80	76	100	45	75	
Empoderamiento	100	88	100	33	80	
Competencias específicas	62	66	100	55	71	
Promedio de las específicas	62	66	100	55	64	
Total obtenido en la boleta de evaluación	65	63	100	59	72	

Formato 35

Integración de resultados obtenidos de las boletas de evaluación por departamento. (nivel operativo)

INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN					
Identificación					
Departamento evaluado	Recursos humanos				
Fecha	Julio de 2017				
Responsable del departamento	Gerente de recursos humanos				
	Trabajador 1	Trabajador 2	Trabajador 3	Trabajador 4	promedio
Competencias organizacionales	70	60	100	63	73
Trabajo en equipo	90	70	100	87	87
Iniciativa	58	56	100	67	70
Servicio al cliente	70	76	100	54	75
Adaptación al cambio	81	34	100	65	70
Comunicación	50	65	100	43	65
Competencias específicas	62	66	100	55	71
Promedio de las específicas	62	66	100	55	64
Total obtenido en la boleta de evaluación	66	63	100	59	72

3.4.5.4. Comunicación de los resultados

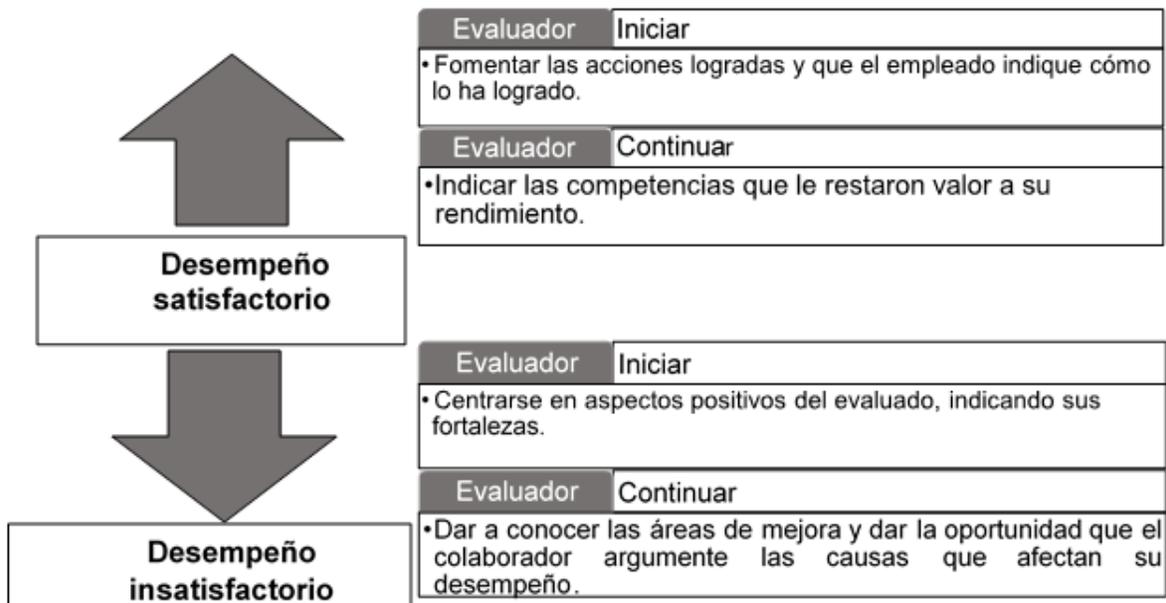
Al finalizar la evaluación del desempeño, y recursos humanos tenga los resultados del personal evaluado, se entregan los mismos a los jefes de cada departamento para que estos informen a sus subordinados las calificaciones obtenidas por medio de una entrevista de retroalimentación.

a. Entrevista de retroalimentación

Se debe coordinar una reunión entre jefe y subordinado para comunicar de manera apropiada los resultados obtenidos por el colaborador evaluado. Es importante que durante la retroalimentación el jefe se asegure de hacer sentir al evaluado en un ambiente de respeto, confianza y confidencialidad, esto con el propósito de propiciar una comunicación de doble vía y establecer bases para emitir críticas constructivas. Durante la reunión el jefe y subordinado deben trabajar conjuntamente para encontrar solución a las deficiencias detectadas para establecer un plan de mejora, por tal razón es importante que el jefe utilice un lenguaje amigable y evite hacer comentarios negativos que interfieran con el ambiente y propósito de la entrevista.

Formato 36

Dinámica de la entrevista de retroalimentación



La persona encargada de brindar la retroalimentación debe tener en cuenta que la dinámica de la entrevista no deberá ser la misma para todos sus subordinados, debido a que no todos habrán obtenido las mismas calificaciones. Algunos habrán superado lo esperado, otros habrán cumplido con lo esperado y otros estarán por debajo de lo esperado.

Respecto a la entrevista de retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño, el jefe inmediato y el subordinado deben definir conjuntamente cuales son las competencias que debe desarrollar para alcanzar un óptimo desempeño en el siguiente periodo de evaluación.

También se deben comunicar y reconocer los aportes individuales que el colaborador ha realizado en el puesto de trabajo, así como las conductas positivas que ha observado en su comportamiento, y que contribuyen con valor agregado al trabajo. Esto con la finalidad de guiarlo a que realice una autoevaluación y sea capaz de reconocer objetivamente sus debilidades en el puesto. Esto permitirá facilitar el establecimiento de los planes de mejora y obtener el compromiso del empleado para llevarlos a cabo de manera entusiasta.

Durante la entrevista se debe explicar al colaborador la razón de los resultados obtenidos en cada uno de los factores evaluados, sean éstos positivos o negativos para obtener conclusiones fundamentales que permitan tomar acciones prácticas en beneficio de ambas partes, colaborador-empresa.

Al finalizar la entrevista se debe indicar a los trabajadores que el plan de mejora es un compromiso tanto del trabajador como del jefe, por lo que se utilizará de base para la siguiente evaluación del desempeño, con la finalidad de establecer mejoras o estancamiento en el rendimiento general y de determinados factores. De acuerdo a lo anterior es responsabilidad del jefe entregar un informe con los avances y compromisos obtenidos en la entrevista de retroalimentación. A continuación, se presenta una guía y formato de entrevista de retroalimentación para facilitar la comunicación de los resultados. También se muestra un formulario para la documentación de los compromisos adquiridos por el colaborador.

Formato 37

Guía de entrevista de retroalimentación

Guía de entrevista de retroalimentación



Planificación de la entrevista

- ⇒ Agendar cada una de las entrevistas a realizar, considerando una duración de 30 minutos máximo.
- ⇒ Notifique con tiempo a la persona evaluada para realizar la entrevista.
- ⇒ No realizar entrevistas en ocasiones en las que el empleado haya sido felicitado o sancionado por algo.
- ⇒ Analizar los resultados de cada evaluado y anticipar acciones de mejora.
- ⇒ Documentar la información necesaria y útil para la entrevista.

Conducción de la entrevista

- ⇒ Mantener una conducta amigable y brindar una cordial bienvenida al evaluado.
- ⇒ Dedicar tiempo a escuchar y crear un ambiente agradable.
- ⇒ Iniciar con aspectos positivos.
- ⇒ Indicar puntos de mejora.
- ⇒ Establecer un diálogo con críticas y aportes constructivos.
- ⇒ Establecer acuerdos y compromisos a corto, mediano y largo plazo. (planes de mejora)

Conclusión de la entrevista

- ⇒ Realizar un breve resumen de lo pactado.
- ⇒ Aclarar y rectificar los compromisos adquiridos.

Formato 38

Presentación de resultados de la evaluación del desempeño

Nombre del jefe inmediato:	Nombre del colaborador evaluado:	Fecha:
Departamento:	Puesto que ocupa:	

Rango de calificación:

Categoría	Rango de calificación	Definición
Desempeño deficiente Rojo	0 a 59	El colaborador se encuentra muy por debajo de las exigencias del puesto, no cumple con los objetivos requeridos.
Necesita mejorar Naranja	60 a 75	Cumple ocasionalmente con lo exigido por el puesto, requiere de atención y retroalimentación para el cumplimiento de tareas.
Desempeño satisfactorio Amarillo	76 a 89	Cumple de forma satisfactoria con lo requerido por el puesto y obtiene los resultados esperados.
Desempeño sobresaliente Verde	90 a 100	Supera lo requerido por el puesto, refleja un desempeño excepcional al realizar mejoras en su trabajo.

1. Cuadro de resumen de resultados:

Resultado final				Calificación
Competencias Organizacionales	Competencias de Gestión	Competencias Específicas	Total	
15	15	70	100	64
10	10	44	64	



2. Resultados por competencia evaluada:

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en las competencias evaluadas e indicadores de gestión, indicando las fortalezas y áreas de mejora del colaborador evaluado.

Elemento	Concepto
Fortaleza	Cuando el colaborador haya alcanzado una puntuación de 76 a 100.
Área de mejora	Cuando el colaborador haya alcanzado una puntuación de 0 a 75.

	Trabajador 1	Fortaleza	Debilidad
Competencias organizacionales	69.8		
Trabajo en equipo	90	X	
Iniciativa	58		X
Servicio al cliente	70		X
Adaptación al cambio	81	X	
Comunicación	50		X
Competencias de gestión	64		
Liderazgo	75		X
Pensamiento Estratégico	39		X
Negociación	25		X
Resolución de conflictos	80	X	
Empoderamiento	100	X	
Competencias Especificas	62		
Cumplir con el 75% del plan anual de capacitación	3	X	
Mantener un índice de rotación no mayor al 3%	1		X
Obtener un 85% de satisfacción en la encuesta de satisfacción laboral	3	X	
Los asensos realizados deben cumplir con el 90% de los perfiles	2		X
Evaluar a todo el personal de la empresa en 1 me	3	X	
Cumplir con el pago de sueldos el día 30 de cada mes.	3	X	

Formato 39

Formulario de compromisos adquiridos por el evaluado

Formulario de compromiso de desempeño	
	Fecha: _____
Datos del evaluador	Datos del evaluado
Nombre: _____	Nombre: _____
Puesto: _____	Puesto: _____
Departamento _____	Departamento _____
Instrucciones: Es responsabilidad del jefe inmediato entregar este formulario al colaborador evaluado para dejar constancia de los compromisos establecidos para mejorar su desempeño en el puesto.	
1. ¿Qué Comportamientos debo de modificar para realizar de mejor manera mi trabajo?	
2. ¿Qué acciones debo realizar para combatir mis debilidades en el puesto de trabajo y mejorar mi desempeño en las actividades con mayores deficiencias?	
3. ¿Cómo me puede apoyar mi jefe inmediato para mejorar mi desempeño?	
4. ¿Qué herramientas necesito para desempeñar mejor mis funciones?	
5. ¿Cómo me puede apoyar mi jefe para desarrollar mis fortalezas en el puesto de trabajo?	
6. ¿En cuánto tiempo me comprometo a mejorar mi desempeño en el puesto de trabajo?	
<p>Yo _____ me comprometo a realizar las acciones necesarias y establecidas para mejorar mi desempeño y cumplir con las funciones y estándares requeridos por mi puesto de trabajo, con el objetivo de alcanzar la mejora continua. En caso de que se me presente alguna dificultad en el proceso, debo de solicitar ayuda a mi jefe inmediato.</p>	
<p>_____</p> <p>Firma del colaborador</p>	<p>_____</p> <p>Firma del jefe inmediato</p>

Este formulario deberá presentarse en la entrevista de retroalimentación y respaldará a la empresa al momento de tomar decisiones y evitar cualquier tipo de inconveniente legal si en un futuro próximo se presentan inconformidades entre las partes involucradas en la relación laboral.

3.4.5.5. Implementación de los planes de mejora

Posterior a haber realizado la retroalimentación al personal evaluado, el jefe deberá desarrollar un plan de mejora, previo a tomar decisiones o medidas disciplinarias contra un empleado, en cambio se debe incluir al personal en el desarrollo de estrategias para la mejora de su desempeño. Es necesario que el plan de mejora, se elabore de manera clara y con fechas definidas, para que pueda ser alcanzable y medible.

En el documento se deben establecer las fechas en que el evaluado se compromete a que el jefe inmediato mida sus avances, con respecto a las competencias en las que obtuvo un punteo insatisfactorio, así mismo, si no hubo avance se debe reportar los motivos por los cuales no se generó progreso, con base en lo establecido en el compromiso adquirido por el empleado.

Al momento de elaborar el plan de mejora se deben considerar los criterios de calificación y compararlos con los resultados obtenidos por el colaborador, con base en esto, el personal con calificaciones de 0 a 75 puntos, deberá definir acciones correctivas, conjuntamente con su jefe inmediato. Es indispensable que el colaborador se comprometa a mejorar su desempeño por medio de la realización obligatoria del plan de mejora, el cual se debe poner en práctica durante el siguiente mes.

Para los colaboradores con calificaciones iguales o superiores a los 76 puntos, no están sujetos a desarrollar planes de mejora, debido a que cumplen con la puntuación mínima de desempeño establecida en la empresa para un rendimiento satisfactorio en la ejecución de sus funciones, por esta razón únicamente se les instará a elevar su rendimiento para que en la evaluación siguiente sean merecedores de mejores reconocimientos.

**Formato 40
Plan de mejora**

Formulario del plan de mejoras		Fecha de elaboración: 20 julio-2017			
		Fecha de finalización: 30 noviembre-2017			
Información del colaborador evaluado					
Nombre del trabajador: Pedro Pérez					
Puesto que desempeña: Gerente de recursos humanos					
Departamento: Recursos humanos					
Jefe inmediato: Gerente General					
Resultado obtenido en la evaluación: 64 puntos					
Área de mejora	Puntuación obtenida	Justificación	Acción de mejora	Seguimiento	Responsable
Iniciativa	58	Falta de motivación para expresar las ideas o sugerencias.	Realizar un taller de desarrollo personal.	Resulta positivo en la boleta de satisfacción laboral	Recursos humanos y jefe inmediato.
Servicio al cliente	70	Por estrés en el ambiente de trabajo	Capacitar al colaborador en el tema de servicio al cliente	Disminución de quejas de clientes	Recursos humanos y jefe inmediato.
Observaciones: Ninguna					
<p align="center">_____ Nombre y firma del evaluado</p>			<p align="center">_____ Nombre y firma del evaluador</p>		

3.4.5.6. Resultados de la evaluación

Luego de conocer los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se debe proceder a tomar las acciones correspondientes en relación a dichos resultados. El sistema de evaluación propuesto requiere que se realice un reconocimiento hacia los colaboradores con un desempeño satisfactorio para estimularlos a seguir esforzándose. De acuerdo a lo anterior, se debe proceder a clasificar los resultados de acuerdo con los criterios establecidos.

- a. Resultados de desempeño sobresaliente y satisfactorio:** Los empleados que hayan obtenido una calificación de setenta y seis puntos en adelante, son considerados como empleados con desempeño laboral satisfactorio o sobresaliente, por cumplir o superar en su mayoría los estándares de la empresa. Al identificar a estos colaboradores se reconocerá su desempeño con un diploma, indicando su nivel de efectividad en el puesto de trabajo y un pin. Así también, obtendrán preferencia en convocatorias de plazas vacantes para ascensos.

- b. Resultados de desempeño con área de mejora o insatisfactorio:** Cuando un colaborador obtiene un resultado insatisfactorio de 0 a 75 puntos, en el proceso de evaluación del desempeño, se debe realizar la primera llamada de atención al empleado y comunicarle el bajo nivel de desempeño manifestado en el puesto de trabajo, la carta deberá ir firmada por el colaborador y jefe inmediato quedando constancia de la misma en el departamento de recursos humanos. Si en una próxima evaluación de desempeño el trabajador sigue presentando las mismas deficiencias, aun después de haber cumplido con el plan de mejora, se debe realizar la segunda llamada de atención, incluyendo tres días de suspensión. Si las debilidades no se corrigen y los resultados son los mismos en el tercer periodo de evaluación de desempeño, automáticamente el contrato de trabajo queda anulado.

3.4.6. Etapa 5. Monitoreo del sistema de evaluación

En esta fase se presentan las últimas actividades a desarrollar en el sistema de evaluación del desempeño, es donde se realiza el monitoreo y validación de las actividades de mejora del rendimiento del personal. También se establecen las acciones a tomar, referentes a un desempeño satisfactorio o insatisfactorio. Esta etapa se realizará la entrega del informe de resultados al departamento de recursos humanos, el seguimiento de los planes de mejora y de los compromisos adquiridos por los colaboradores.

3.4.6.1. Informe de presentación de resultados

Luego de haber realizado el proceso de evaluación del desempeño se debe proceder a entregar un informe con los resultados generales obtenidos, dicho documento deberá ser entregado por los evaluadores al departamento de recursos humanos y éste a la gerencia general de la empresa. A continuación, se describen los aspectos que deberán ser incluidos en el informe:

- Carátula de presentación indicando el departamento, jefe inmediato y fecha de realización y de entrega.
- Informe de resultados obtenidos en la evaluación del desempeño realizada, con los datos integrados, especificando los aspectos más importantes o críticos de atender, sean estos positivos o negativos, que permitan una visión clara del desempeño actual del personal.
- Incluir los formularios de los planes de mejora y compromisos adquiridos por los colaboradores.

3.4.6.2. Seguimiento de los planes de mejora

La verificación en el avance y cumplimiento de las acciones establecidas en los planes de mejora debe realizarse un mes después de haberse elaborado el plan, por medio de un seguimiento constante que permita validar el nivel de cumplimiento alcanzado en un periodo de tiempo establecido.

Formato 41

Seguimiento del plan de mejora

Formulario de seguimiento de plan de mejora									
Datos del evaluado responsable de cumplir el plan de mejora					Datos del evaluador o jefe inmediato				
Nombre:			Departamento:		Nombre:			Departamento:	
Puesto:					Puesto:				
Compe.	Factor	Acción de mejora propuesta	Plazo de cumplimiento propuesto	Acciones de mejora realizada	Evidencia	% de avance	Fecha de seguimiento	Comentarios	
Organizacionales									
Gestión									
Específicas									

Fecha de cumplimiento del plan de mejora _____

Motivo de incumplimiento _____

Firma del evaluado: F. _____

Firma de evaluador: F. _____

3.4.6.3. Seguimiento de los compromisos del evaluado

Al finalizar el proceso de evaluación los colaboradores se comprometen en realizar acciones de mejora para corregir debilidades y deficiencias detectadas en el puesto de trabajo. Así también, el jefe se compromete a realizar actividades de apoyo en beneficio del rendimiento de su subordinado.

Es importante que para garantizar el cumplimiento de los compromisos el departamento de recursos humanos realice una auditoría de los mismos, y valide el cumplimiento efectivo de los compromisos adquiridos por medio de un formulario que facilite su verificación. A continuación, se presenta el formulario correspondiente para realizar este procedimiento.

Formato 42

Seguimiento de los compromisos del colaborador

Formulario de seguimiento de compromiso del colaborador							
Datos e la persona que adquirio el compromiso				Datos del evaluador o jefe inmediato			
Nombre:		Departamento:		Nombre:		Departamento:	
Puesto:				Puesto:			
Compromisos de mejora adquiridos por el colaborador	Grado de mejora de 1 a 10	Estado		Evidencia	Fecha de revisión	Hallazgos encontrados	Firma
		Realizado	Inconcluso				
Compromisos de apoyo adquiridos por el jefe	Grado de mejora de 1 a 10	Estado		Evidencia	Fecha de revisión	Hallazgos encontrados	Firma
		Realizado	Inconcluso				

Fecha de cumplimiento del compromiso: _____

Motivo de incumplimiento del compromiso: _____

Firma del evaluado F. _____

Firma del evaluado F. _____

3.5. Costo de implementación de la propuesta

Es importante considerar que, para la implementación del sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales, se deben contemplar los recursos materiales y financieros necesarios para su ejecución. A continuación, se indican los siguientes:

Cuadro 8
Costo de implementación de la propuesta

Descripción	Costo	Cantidad	Monto total
Reuniones informativas de concientización	Q 1000.00	3	Q 3,000.00
Capacitación a jefes inmediatos	Q 2,000.00	1	Q 2,000.00
Servicios de un publicista para el diseño de la campaña de concientización del sistema	Q 10,00.00	1	Q 10,000.00
Refrigerios	Q. 40. 00	40	Q 1,600.00
Útiles de oficina	Q 4.00	200	Q 800.00
Reproducción de expedientes	Q 2.00	90	Q 180.00
Impresión de material informativo	Q 5.00	90	Q 450.00
Impresión de diplomas de reconocimiento	Q 5.00	90	Q 450.00
Pines de reconocimiento	Q 10.00	90	Q 900.00
Impresión de boletas de evaluación	Q 3.00	90	Q 270.00
Total			19,650.00

Para llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño por competencias la empresa debe de invertir un porcentaje del presupuesto anual que contemple y cuente con los fondos necesarios para la realización de la actividad, sin correr riesgos de que sea suspendida por falta de fondos monetarios.

El sistema de evaluación de desempeño está dirigido para actuar de forma positiva sobre el conjunto de habilidades, destrezas, conocimiento, actitudes y capacidades con las que debe contar un colaborador para llevar a cabo sus actividades. Al trabajar específicamente sobre este sistema se fortalecerá la objetividad de la evaluación y se incrementaran los niveles de competitividad de la empresa.

Conclusiones

Una vez finalizada la investigación y luego de haber realizado los análisis correspondientes sobre los resultados obtenidos acerca de cómo se evaluación del desempeño en la empresa agrícola, se concluye lo siguiente:

1. La falta de sistema técnicos para evaluar el desempeño de los colaboradores ha dificultado el logro de los objetivos derivado de que no se efectúa retroalimentación objetiva con los trabajadores sobre la incidencia de errores y desperdicio de recursos, por lo que tampoco se reconoce el esfuerzo de los trabajadores que desempeñan efectivamente las tareas de su puesto de trabajo.
2. Carecer de una herramienta de evaluación del desempeño provoca la inexistencia de indicadores para medir el rendimiento, esto dificulta conocer los niveles de efectividad laboral de los trabajadores, por lo tanto impide la mejora continua y repercute en la falta de medición de los resultados obtenidos respecto a los planificados.
3. El establecimiento de criterios individuales por parte de las jefaturas, así como los lineamientos para evaluar el desempeño de los trabajadores ha repercutido que se perciban injusticias derivado de que se beneficia a algunos trabajadores y se perjudica a otros, lo cual genera descontento e inconformidad entre los trabajadores.
4. La falta de una metodología establecida para evaluar el desempeño y dar seguimiento de forma objetiva, provoca gastos excesivos para la empresa, por errores y malas prácticas recurrentes que no se corrigen de forma oportuna.

Recomendaciones

Con base en las conclusiones se recomienda realizar las siguientes acciones, para minimizar los problemas detectados en la empresa agrícola, por la falta de una herramienta formal de evaluación:

1. La empresa debe implementar un sistema técnico estandarizados que evalúe el desempeño de los empleados, lo cual facilitará la retroalimentación oportuna para los trabajadores que deban capacitarse y mejorar, así mismo permitirá reconocer el esfuerzo de quienes cumplen con las metas establecidas por la empresa y así propiciar la mejora continua en el puesto de trabajo.
2. El departamento de recursos humanos debe establecer los indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo, con la finalidad que la evaluación sea objetiva y permita identificar las tareas sustantivas en las que el trabajador será evaluado, para lo cual es preciso que se actualicen los descriptores de puestos de la empresa.
3. El gerente de recursos humanos tiene que implementar los criterios de valoración de las actividades sustantivas; la frecuencia, el impacto de errores y la complejidad, para propiciar la evaluación de desempeño justa.
4. Personal de recursos humanos deberá llevar a cabo todas las fases de implementación del proceso de evaluación del desempeño con la finalidad de documentar todos los procesos de evaluación, generar un historial que facilite la toma de decisiones para sancionar o premiar a un trabajador, así mismo retroalimentar de forma efectiva para coadyuvar a que los trabajadores y jefes se comprometan en el cumplimiento de los planes de mejora, es decir que todas las fases son importantes y es preciso efectuarlas para obtener los objetivos esperados para la empresa.

Bibliografía

1. Alles, Martha, (2011). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. 2ª. ed. Buenos Aires, Argentina. Granica, 326 paginas.
2. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. 3ª. ed. México: Mc Graw Hill. 586 páginas.
3. Dessler Gary, Varela Ricardo. (2011). Administración de Recursos Humanos enfoque latinoamericano. 5ª ed. México. Pearson Educación. 515 paginas.
4. Harold Koontz, Heinz, Mark Cannice. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. 14ª ed. Mc Graw Hill. 651 páginas.
5. Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP). (2003). Gestión por Competencias Laborales. 2ª ed. Guatemala. 282 paginas.
6. Münch Lourdes. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª ed, México, Pearson Educación. 320 páginas.
7. Schermerhorn, John R. (2010). Administración. 2ª. ed. México. Limusa Wiley. 492 paginas.
8. Stoner James A.F. James/ Charles Wankel. Administración. 3ª edición. México. P.H.H. Prentice Hall. 1989. 826 paginas.

E-grafía

9. Definición de empresa agrícola consultado en 24/01/2017, disponible en <https://www.significados.com/agricola/>

10. Definición de proceso administrativo consultado en 24/01/2017, disponible en <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
11. Definición de plan de acción consultado en 24/01/2017, disponible en <https://definicion.de/plan-de-accion/>
12. Definición de funciones consultado en 24/01/2017, disponible en <http://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-la-funcin-del-trabajo-y-puesto-de-trabajo-8308.html>
13. Definición de indicadores de gestión consultado en 24/01/2017, disponible en <https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/los-indicadores-de-gestion>

Anexos

Anexo 1

- Propuesta del diseño del banner

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

POR COMPETENCIAS LABORALES



MEJORA CONTINUA

> Juntos logramos más y mejores cosas!



> **SÓLO** se puede mejorar lo que se **MIDE**.



MEJORA CONTINUA



Información actualizada



Políticas de compensación



Políticas de ascensos y capacitación



Reconocimiento y premiación de desempeño satisfactorio



Aprovechamiento de capacidades del personal



BENEFICIOS

¿QUÉ HAREMOS?

- ⇒ Fortalecer los conocimientos y mejorar las habilidades a través de la retroalimentación oportuna.
- ⇒ Identificar las competencias e indicadores de evaluación para medir el desempeño laboral.
- ⇒ Evaluación objetiva con criterios y estándares de medición.



Iniciaremos pronto Evaluaciones 2017



Anexo 2

- Propuesta de Trifoliales informativo



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

Necesitamos conocer tu potencial para aprovechar tus capacidades!

MEJORA CONTINUA

Juntos logramos más y mejores cosas!!

NUESTRO PROPÓSITO:

- Fortalecer tus conocimientos
- Mejorar tus habilidades



BENEFICIOS

- Información actualizada
- políticas de compensación, ascensos y capacitación.
- Reconocer y premiar el desempeño satisfactorio.
- Propiciar la mejora continua en todo lo que hacemos.



METODOLOGÍA

- Definición de las competencias.
- Identificación de las actividades esenciales del cargo.
- Establecimiento indicadores de gestión.
- Actualización de los descriptores de puestos.

COMPETENCIAS A EVALUAR

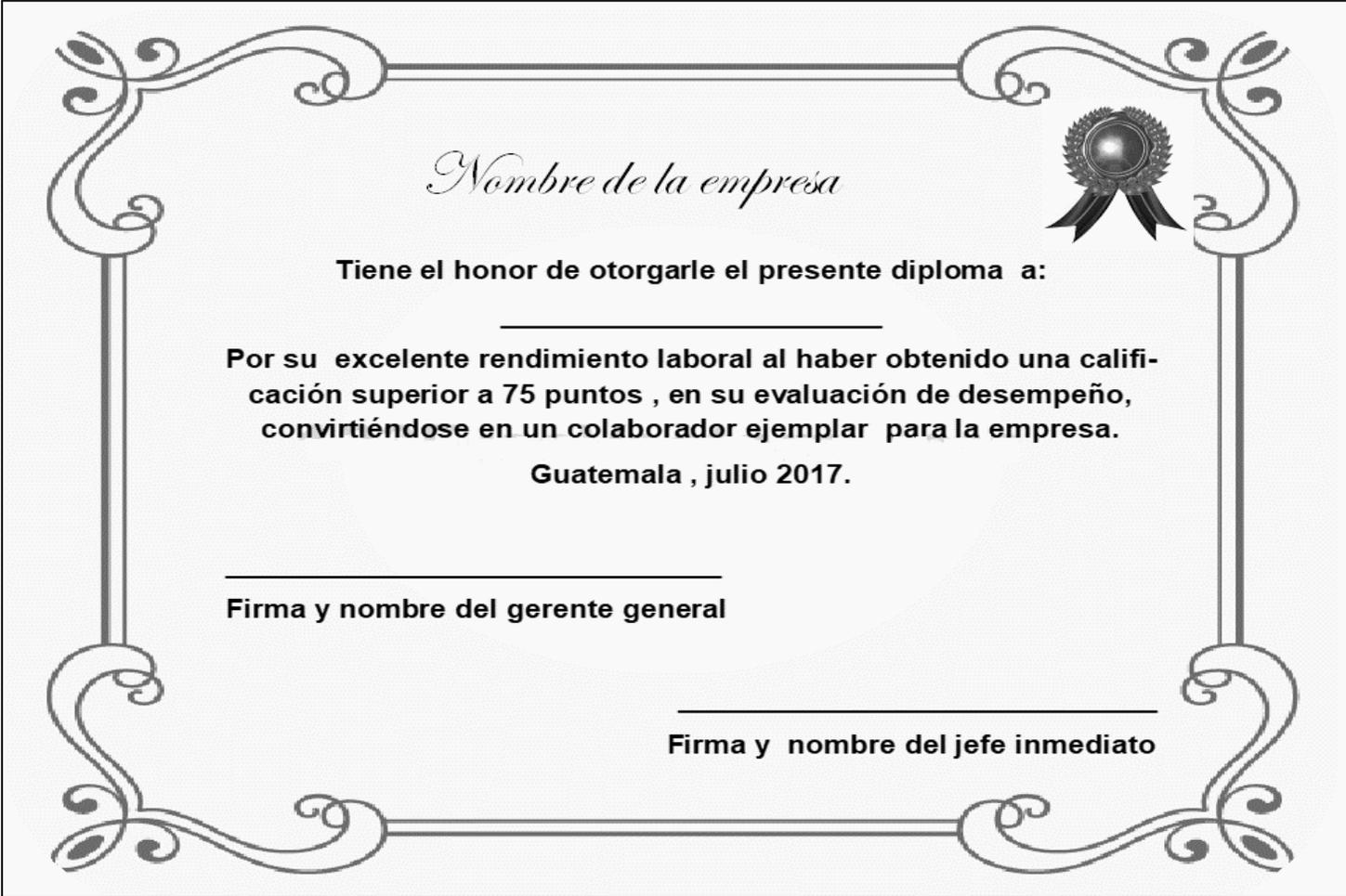


Competencias organizacionales: Servicio al cliente, Creatividad e innovación, Trabajo en equipo, Adaptabilidad al cambio, Comunicación.

Competencias de gestión: Negociación, Resolución de conflictos, Liderazgo, Don de mando, Empoderamiento.

Anexo 3

- **Diploma de reconocimiento**



Nombre de la empresa

Tiene el honor de otorgarle el presente diploma a:

Por su excelente rendimiento laboral al haber obtenido una calificación superior a 75 puntos , en su evaluación de desempeño, convirtiéndose en un colaborador ejemplar para la empresa.

Guatemala , julio 2017.

Firma y nombre del gerente general

Firma y nombre del jefe inmediato