

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
PERSONAL DE UNA FÁBRICA DE CAMAS UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**EDNA NOHEMÍ AZ FUENTES**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2018**

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
PERSONAL DE UNA FÁBRICA DE CAMAS UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**EDNA NOHEMÍ AZ FUENTES**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

**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 según Numeral 5.7, Punto QUINTO del Acta 18-2015, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 21 de julio de 2015.

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Lorena Ileana Hernández García
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 17 de agosto de 2017

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

**Respetable Licenciado Suárez:**

De manera atenta me dirijo a usted para comunicarle que con base en la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante **EDNA NOHEMÍ AZ FUENTES** con carné 200910903, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA FÁBRICA DE CAMAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.”**

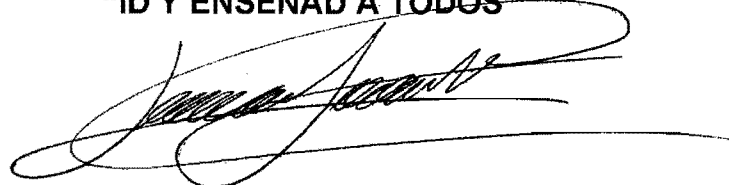
Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

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

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar  
Asesora de Tesis  
Colegiada No. 1,945**



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

EDIFICIO S-8  
Ciudad Universitaria zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA  
VEINTITRÉS DE ABRIL DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 12-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 12 de abril de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 188-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de septiembre de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA FÁBRICA DE CAMAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **EDNA NOHEMÍ AZ FUENTES**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDAN  
DECANO

m.ch



## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS: Por darme sabiduría, fortaleza y perseverancia en cada etapa de mi carrera.
- A MI MADRE : Por su amor, apoyo incondicional, formación y oraciones. Me inspira y motiva a ser una mejor persona.
- A MI PADRE †: Por cuidarme y protegerme desde el cielo.
- A MIS HERMANAS: Por sus enseñanzas, su ejemplo, por estar siempre conmigo. Son una parte de mí.
- A MI NOVIO: Por su amor, comprensión y formar parte de mi vida. Doy gracias a Dios por darme a una persona tan especial como tú.
- A MI FAMILIA: Por su cariño, oraciones y buenos deseos.
- A MIS AMIGOS: Por su amistad y apoyo incondicional.
- A MI ASESORA: Por darme la oportunidad de aprender de sus conocimientos.
- A MI CASA DE ESTUDIOS: Por abrirme sus puertas y permitirme adquirir los conocimientos necesarios para la culminación de mi carrera.

## ÍNDICE

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

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Fábrica industrial	1
1.1.1	Fábrica de camas	1
1.2	Administración	1
1.3	Proceso administrativo	2
1.3.1	Planeación	3
1.3.2	Organización	3
1.3.3	Integración	3
1.3.3.1	Gestión del talento humano	4
1.3.3.2	Procesos de gestión del talento humano	4
1.3.3.3	Proceso para organizar a las personas	5
1.3.3.4	Descripción de puestos	6
1.3.3.5	Evaluación del desempeño	7
	a. Definición	7
	b. Unidad encargada de evaluar el desempeño	7
	c. Propósitos de la evaluación del desempeño	8
	d. Factores utilizados en la evaluación del desempeño	9
	e. Métodos de evaluación del desempeño	10
	• Escalas gráficas	10
1.3.3.6	Sistema de evaluación del desempeño	11
	a. Indicadores de gestión	12
	b. Proceso de evaluación del desempeño	13

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
c. Ejecución de la evaluación del desempeño	14
d. Medición del desempeño de los colaboradores	15
e. Instrumentos en la evaluación del desempeño	15
f. Sensibilizar el sistema de evaluación del desempeño	16
g. Capacitar a los evaluadores	16
h. Ejecutar el proceso	17
i. Analizar los resultados	18
j. Realimentación	18
k. Seguimiento	20
l. Período de la evaluación del desempeño	20

**CAPÍTULO II**  
**SITUACIÓN ACTUAL DE LA FÁBRICA DE CAMAS EN**  
**RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

2.1	Metodología de la investigación	21
2.1.1	Métodos de investigación	22
	a. Método científico	22
	b. Método deductivo	22
	c. Método analítico	22
2.1.2	Instrumentos de investigación	22
	a. Guía de observación	23
	b. Cuadros estadísticos	23
	c. Fichas bibliográficas	23
2.1.3	Técnicas de investigación	23
	a. Encuesta	23
	b. Observación directa	23
	c. Investigación bibliográfica	24



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
d. Muestreo	24
2.2 Antecedentes de la empresa	26
2.2.1 Filosofía empresarial	27
a. Misión	27
✓ Visión	28
✓ Valores empresariales	29
2.3 Estructura organizacional	30
2.4 Productos que fábrica la empresa	37
2.5 Situación actual de la evaluación del desempeño al personal de la fábrica	37
2.6 Análisis de la situación actual	38
2.6.1 Análisis de gerencias	39
2.6.2 Análisis nivel operativo	52
2.6.3 Análisis general	59

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL**  
**DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA FÁBRICA**  
**DE CAMAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1 Justificación de la propuesta	62
3.2 Propuesta de filosofía empresarial	63
a. Misión	63
✓ Visión	64
✓ Valores empresariales	65
3.3 Estructura organizacional propuesto	65
3.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto	67
3.4.1 Objetivo general	68
a. Específicos	68

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.4.2 Metas	68
3.4.3 Políticas	68
3.5 Fases para la propuesta del sistema de evaluación del desempeño	70
3.5.1 Fase de diseño	71
3.5.1.1 Método del sistema de evaluación del desempeño seleccionado	72
a. Características del sistema de evaluación del desempeño	72
b. Beneficios del método del sistema de evaluación del desempeño	73
3.5.1.2 Descriptores de puestos	73
3.5.1.3 Definición de factores para la evaluación del desempeño	76
a. Factores para jefes de los departamentos	77
b. Factores para los colaboradores	78
3.5.1.4 Escala de calificación del método del sistema de evaluación del desempeño	79
a. Rangos de calificación de los resultados obtenidos	81
3.5.1.5 Asignación del personal responsable para evaluar a los jefes	82
a. Guía de sugerencias para utilizar el formato de evaluación del desempeño	82
b. Tiempo para aplicar el sistema de evaluación del desempeño	84
c. Sugerencias para el jefe inmediato en la aplicación del sistema de evaluación	84
3.5.1.6 Asignación del personal responsable para evaluar a los colaboradores	84

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
a. Guía de sugerencias para utilizar el formato de evaluación del desempeño	85
b. Tiempo para aplicar el sistema de evaluación del desempeño	86
c. Sugerencias para el jefe inmediato en la aplicación del sistema de evaluación	86
3.5.1.7 Formulario de evaluación del desempeño	86
a. Boleta para evaluar a jefes de cada departamento que conforma el área administrativa de la empresa	86
b. Formulario para evaluar a los colaboradores de cada departamento que conforma el área operativa de la empresa	92
3.5.1.8 Plan de acción general para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño	100
3.5.2 Fase de Implementación	111
3.5.2.1 Sensibilización al cambio	111
a. Campaña de reconocimiento	112
b. Charla informativa para jefes y colaboradores	114
3.5.3 Fase de aplicación	120
3.5.3.1 Ejecución del sistema de evaluación	121
3.5.3.2 Tabulación de la información	121
3.5.4 Fase de desarrollo	127
3.5.4.1 Capacitación para realimentación	128
3.5.4.2 Realimentación	129
a. Entrevista de resultados del sistema de evaluación del desempeño	129
b. Plan de mejora sobre resultados	131

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
c. Entrevista de seguimiento	132
d. Informe de presentación de resultados	134
e. Sistema de control de la evaluación del desempeño	134
3.5.4.3 Archivar los resultados	136
3.5.4.4 Seguimiento al plan de mejora sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	136
3.5.4.5 Propuesta de auditoría del sistema de evaluación del desempeño	138
3.6 Costos para la implementación de la propuesta	147
3.7 Cronograma de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño	149
CONCLUSIONES	151
RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS	154

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso Administrativo	2
2	Procesos de Gestión del Talento Humano	5
3	Método de evaluación del desempeño por medio de escalas gráficas	11
4	El proceso de evaluación del desempeño	14
5	Capacitación a los evaluadores	17
6	Características para realimentar a los colaboradores	19
7	Organigrama actual	31
8	Organigrama específico; departamento de producción	32
9	Organigrama específico; departamento comercial	33
10	Organigrama específico; departamento administrativo/ financiero	34
11	Organigrama específico; departamento de créditos y cuentas por cobrar	35
12	Organigrama específico; departamento de logística	36
13	Proceso para medir el rendimiento de los colaboradores	39
14	Sistema formal para medir el rendimiento de los colaboradores	41
15	Responsable de medir el rendimiento de los colaboradores	42
16	Aspectos para medir el rendimiento de los colaboradores	43
17	Frecuencia con que retroalimentan las funciones que realizan los colaboradores	46
18	Proceso para determinar si el colaborador hace de manera eficiente el trabajo	48
19	Responsable de capacitar a los colaboradores	49

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
20	Importancia de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño	51
21	Proceso que utiliza el jefe inmediato para medir el trabajo que realiza	52
22	Responsable de medir el rendimiento en el trabajo	54
23	Aspectos que miden el rendimiento en el trabajo	55
24	Le brinda retroalimentación de los resultados del trabajo que realiza	57
25	Importancia de medir el rendimiento del trabajo que realiza	58
26	Organigrama general propuesto	66
27	Fases para implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto	70
28	Fase de diseño del sistema de evaluación del desempeño propuesto	71
29	Fase de implementación del sistema de evaluación del desempeño	111
30	Fase de aplicación del sistema de evaluación del desempeño	120
31	Fase de desarrollo para llevar a cabo el sistema de evaluación	127

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Descriptor de puesto	74
2	Factores para calificar el desempeño de los jefes de cada departamento	77
3	Factores para calificar el desempeño de los colaboradores de cada departamento	79
4	Niveles de ponderación de factores de calificación de jefes y colaboradores	80
5	Rango de calificaciones de los resultados del sistema de evaluación del desempeño	81
6	Guía de sugerencias para utilizar el formato de evaluación del desempeño a jefes	83
7	Guía de sugerencias para utilizar el formato de evaluación del desempeño a colaboradores	85
8	Boleta de evaluación del desempeño propuesto para evaluar a los jefes de cada departamento	87
9	Formato de evaluación del desempeño propuesto para evaluar a los colaboradores de cada departamento	93
10	Plan de acción general para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño	101
11	Procedimiento para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño	106
12	Proceso para aplicar el sistema de evaluación del desempeño	109
13	Banner publicitario para sensibilizar el sistema de evaluación	113

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
14	Trifoliar para sensibilizar al personal sobre el sistema de evaluación	114
15	Contenido de la charla informativa para sensibilizar al personal	115
16	Plan de acción para desarrollar la fase de implementación del sistema de evaluación del desempeño	117
17	Contenido de la ficha para tabular la información del personal	122
18	Plan de acción para implementar la fase de aplicación del sistema de evaluación del desempeño	124
19	Contenido de capacitación al personal gerencial para realimentar los resultados de la evaluación	128
20	Guía de entrevista de resultados	130
21	Plan de mejora sobre resultados	131
22	Guía de entrevista de seguimiento de la evaluación del desempeño	133
23	Formato de control para la evaluación del desempeño	135
24	Formato del plan de mejora sobre los resultados obtenidos de la evaluación	137
25	Plantilla de auditoría de seguimiento	139
26	Plantilla de seguimiento de resultados de auditoría	140
27	Plan de acción para implementar la fase de desarrollo del sistema de evaluación del desempeño	141



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Estimación del tamaño de la muestra para proporción finita	20
2	Costos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño	30

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Indicadores de gestión	2

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Símbolos de la Norma ANSI	155

## INTRODUCCIÓN

El talento humano hoy en día representa una ventaja competitiva para las empresas, lo que ha generado interés por desarrollar las aptitudes, conocimientos y habilidades de los colaboradores.

La evaluación del desempeño es un sistema de medición del rendimiento del empleado en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo. Ayuda a las empresas a conocer el valor, competencias y aportes que hacen los trabajadores, por ello es una herramienta importante para conocer el potencial de cada uno de ellos, lo que provoca mejoras en la productividad y por lo tanto agrega valor a las organizaciones. Es por ello que se ha desarrollado el presente trabajo de tesis titulado “Sistema de evaluación del desempeño para el personal de una fábrica de camas ubicada en la ciudad de Guatemala.” El cual tiene como objetivo, proporcionar a la empresa objeto de análisis un sistema de evaluación que permita medir el desempeño laboral de sus colaboradores y así mismo promover la mejora continua.

La investigación se centra en tres capítulos:

Capítulo I, comprende los conceptos teóricos necesarios para sustentar el análisis, el cual le ayuda al lector a comprender los temas relacionados con la evaluación del desempeño, factores, métodos, procesos, instrumentos, ejecución y posterior seguimiento del sistema de evaluación.

Capítulo II, detalla la situación actual de la evaluación del desempeño en la fábrica de camas, el cual se determinó a través de las encuestas, observación y análisis de los resultados del personal de los diferentes niveles jerárquicos, para comprobar la necesidad de establecer una metodología y lineamientos necesarios para que el objeto de análisis cuente con un sistema de evaluación del desempeño eficiente que ayude a mejorar los conocimientos necesarios.

Capítulo III, se desarrolla la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño por medio de escalas gráficas para todo el personal de la empresa objeto de investigación, dentro del cual se describen políticas y lineamientos para su implementación. Este método es el que mejor se adapta a las necesidades de la empresa debido a que representa un bajo costo, fácil comprensión y aplicación simple. Además se detalla el procedimiento a seguir para la evaluación, las herramientas necesarias, los factores de calificación y el proceso de realimentación para su correcta ejecución.

Por último se incluyen las conclusiones y recomendaciones que fueron necesarias para la implementación de la propuesta, así mismo se describe la bibliografía que sirvió como fuente de información del tema investigado.

## **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

A continuación se encuentran los principales conceptos relacionados con la carrera, los cuales sustentarán el informe final y ayudan al lector a comprender los temas en que se hace referencia en el documento.

### **1.1 Fábrica industrial**

“Es un lugar físico, abastecido de máquinas, herramientas y espacio necesario para la elaboración de algún objeto, material o servicio de diferentes índoles.” (10:s.p)

Una fábrica industrial es un lugar donde se transforman materias primas para obtener productos finales y así satisfacer las distintas necesidades de las personas.

#### **1.1.1 Fábrica de camas**

“Establecimiento industrial donde se transforman los productos semielaborados o materias primas para la obtención de camas.” (9:s.p)

Es un lugar físico abastecido con instalaciones, herramientas, maquinaria y materiales necesarias para fabricar, transformar, elaborar y obtener camas, en donde se busca reducir costos y aumentar la productividad reemplazando la mano de obra por la tecnología.

### **1.2 Administración**

“Proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que se lleven a cabo eficiente y eficazmente con otras personas y por medio de ellas.” (7:8)

Para las fábricas la administración es un proceso para planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos y las actividades laborales con el propósito de lograr los objetivos de la organización, de manera eficiente y eficaz. En las fábricas este concepto se aplica de la misma manera, con la diferencia que la administración se enfoca en maximizar la producción y aprovechamiento de los inventarios, para aumentar la rotación.

### 1.3 Proceso administrativo

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (3:25)

El proceso administrativo se entiende como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, se interrelaciona y forma un proceso integral. Durante el proceso, existen dos fases las cuales son: mecánica y dinámica. La fase mecánica es la parte teórica de la administración, en la que se establece lo que debe hacerse y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social.



**Fuente:** Benavides Pañeda, Javier Raymundo. Administración, 1ª. Edición, Mc Graw-Hill 2005, 25p.

Es importante mencionar que el proceso administrativo se debe aplicar a todas las empresas y fábricas para que planeen, organicen, integren, dirijan y controlen las actividades que realizan con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Para efectos de esta investigación se desarrollarán los primeros tres procesos que a continuación se mencionan:

### **1.3.1 Planeación**

“Seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones.” (6:30)

La planeación requiere definir los objetivos o metas de la organización para establecer una estrategia general y alcanzar esas metas que ayuden a desarrollar una jerarquía completa de planes, para coordinar las actividades. Es el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos.

### **1.3.2 Organización**

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía.” (3:124)

La organización es la segunda fase del proceso administrativo, a través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento.

### **1.3.3 Integración**

"Elemento de apoyo que facilita la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar, además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización, de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que



demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización." (3:181)

La integración del personal es el proceso que utilizan las organizaciones para satisfacer sus necesidades de recurso humano. En este proceso se pronostica la necesidad de contratación futura al reclutar, seleccionar e inducir a empleados de nuevo ingreso.

#### **1.3.3.1 Gestión del talento humano**

“En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación.” (5:42)

Es un proceso para incorporar nuevos empleados de valor en la empresa. Busca retener y desarrollar el recurso humano que actualmente sustenta, con un mayor número de colaboradores de alto potencial que aumenten el valor del mercado. Además sirve como políticas necesarias para dirigir los cargos gerenciales relacionados con los colaboradores en donde se incluye el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño

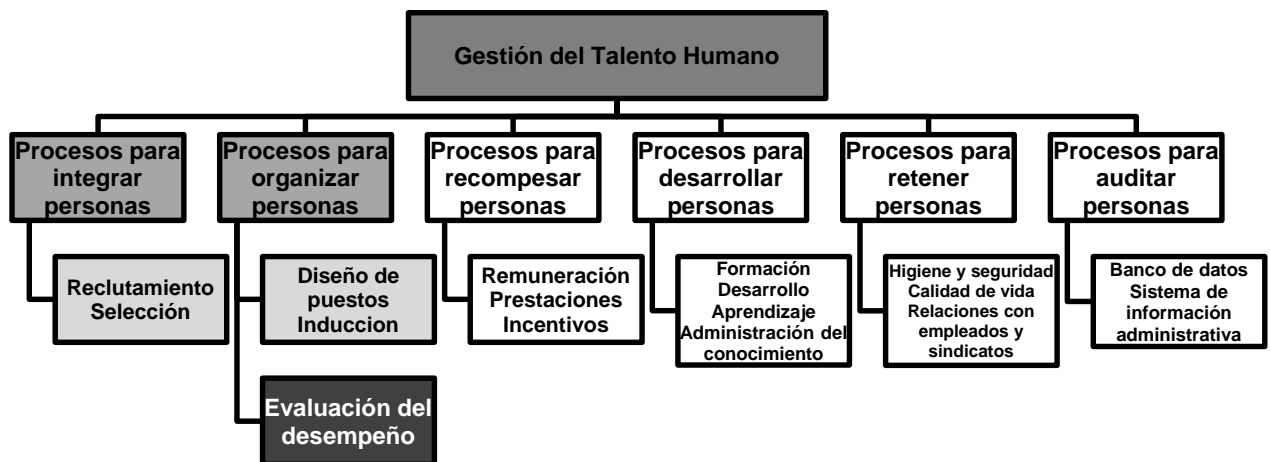
#### **1.3.3.2 Procesos de gestión del talento humano**

Las personas constituyen el principal activo de la organización, por lo que una administración implica procesos como integrar personas, siendo necesario el reclutamiento y selección del personal.

Es necesario organizar a las personas en las empresas, por ello se debe implementar actividades como el diseño de puestos, inducción del personal y evaluación del desempeño.

Es importante que las organizaciones utilicen todos los procesos de la gestión del talento humano debido a que unos influyen en otros y si existiera ausencia de uno de ellos el proceso será deficiente.

**Gráfica 2**  
**Procesos de Gestión del Talento Humano**



**Fuente:** Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento, 3ª. Edición, Mc Graw Hill 2009, 15 p.

Para efectos de esta tesis se desarrolla el proceso para organizar personas que se describe a continuación:

### 1.3.3.3 Proceso para organizar a las personas

“Son los procesos para planificar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño.” (5:15). Incluye el diseño organizacional y de puestos, inducción de personas y evaluación del desempeño.

#### **1.3.3.4 Descripción de puestos**

Este tema hace referencia con la productividad y competitividad de la empresa o en este caso con la fábrica en donde existe una relación directa con el recurso humano, quienes son la base para el desarrollo de la organización.

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

En las fábricas de camas son fuente de información básica para toda la planeación del recurso humano, debido a que es necesario llevar a cabo el proceso de selección de nuevo personal, programación de planes de capacitación, determinar la carga de trabajo e incentivos y administración de remuneraciones.

Se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, el cual se realiza luego de la obtención, evaluación y organización de información concerniente al perfil en cuestión. La descripción de puestos es útil para los diferentes integrantes de una organización, que a continuación se describen:

- ✓ Altos directivos y ejecutivos: representan la posibilidad de conocer en todo momento y con detalle cuáles son las obligaciones y características de cada perfil laboral. Esto les beneficia debido a que pueden tomar decisiones basándose en esta información y tener una idea en conjunto de los trabajos concretos de la organización.

- ✓ Mandos medios: les permite conocer con exactitud las labores encomendadas a su vigilancia y tienen las herramientas necesarias para supervisar su desempeño adecuado.
  
- ✓ Para otros integrantes de la organización: puede realizar mejor y con mayor facilidad su trabajo al conocer con detalle cada uno de las funciones que lo conforman y los requisitos.

### **1.3.3.5 Evaluación del desempeño**

#### **a. Definición**

“Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.” (5:245)

Este proceso se realiza mediante la medición del rendimiento global del empleado, se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y en ocasiones se compara a los colaboradores con el fin de encaminar de manera eficiente los esfuerzos de la organización.

#### **b. Unidad encargada de evaluar el desempeño**

La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle realimentación de su desempeño y busca la consonancia porque permite intercambiar ideas para lograr la concordancia de conceptos entre el empleado y jefe. El principal interesado en la evaluación de desempeño es el empleado. Las organizaciones crean sistemas de evaluación centralizados en un único órgano llamado departamento de recursos humanos. El ideal sería establecer un sistema sencillo de evaluación al cargo o puesto de trabajo, que proporcione toda la información respecto al desempeño del ocupante, sin necesidad de intermediarios o intervención de terceros.

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

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

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

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

“Las evaluaciones del desempeño pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado. Esta sería una muestra de algunos objetivos:

- ✓ Dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente su desempeño y sus normas con el supervisor.
- ✓ Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.
- ✓ Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.” (4:313).

Los objetivos sirven para cumplir con los siguientes propósitos:

- ✓ Facilitar las oportunidades de crecimiento a los trabajadores de la institución.

- ✓ Determinar los cursos de capacitación necesarios para el personal, y en consecuencia obtener una ventaja competitiva.
- ✓ Proporcionar incentivos económicos y no económicos.
- ✓ Optimizar las relaciones interpersonales entre superiores y colaboradores.

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

#### **d. Factores utilizados en la evaluación del desempeño**

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

- ✓ Calidad en el servicio
- ✓ Identificación con la empresa
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Logro de metas
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Resolución de problemas
- ✓ Responsabilidades.” (7:250)

Los factores que se utilizan para evaluar el desempeño del personal de cada uno de los departamentos ayudan a mejorar las actividades diarias lo que permite mejorar el rendimiento en cada uno en los diferentes puestos de trabajo, existen diferentes factores entre los que se pueden mencionar:

- ✓ Calidad en el servicio: se refiere a que las tareas que se ejecutan se realicen con eficacia optimizando los recursos que manejan.

- ✓ Identificación con la empresa: es el nivel de compromiso que se tiene con el logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ Trabajo en equipo: capacidad para trabajar con compañeros, cooperando y apoyándose mutuamente con la finalidad de lograr las metas.
- ✓ Iniciativa: se refiere a las actitudes, habilidades y destrezas para realizar sus actividades y así ser ejemplo de sus compañeros.
- ✓ Logro de metas: es el grado de cumplimiento de objetivos con respecto a las metas esperadas.
- ✓ Servicio al cliente: es la capacidad de servir a los clientes de forma adecuada, brindando los mejores estándares para resolver los problemas que se presenten.
- ✓ Resolución de problemas: capacidad para analizar diferentes situaciones con problemas que puedan darse.
- ✓ Responsabilidades: es la atención que se tiene a las actividades, deberes y tareas realizadas en tiempos indicados de acuerdo a las metas acordadas.

#### **e. Método de evaluación del desempeño**

Los métodos más importantes que existen para evaluar el desempeño de los trabajadores son los siguientes:

- **Escalas gráficas**

“Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.” (5:253).

Es el método de evaluación de personal más utilizado y divulgado. Con éste se concede una estimación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto. Es decir, que se basa sólo en las opiniones de la

persona que confiere la calificación. Este método evalúa a los trabajadores por medio de factores con previa definición y graduación, su escala de evaluación va desde malo o insatisfactorio hasta el óptimo o satisfactorio.

**Gráfica 3**  
**Método de evaluación del desempeño por medio de escalas gráficas**

<b>Factores</b>	<b>Excelente(5)</b>	<b>Buena(4)</b>	<b>Regular(3)</b>	<b>Tolerable(2)</b>	<b>Malo(1)</b>
<b>Producción (calidad de trabajo realizado)</b>	Siempre supera los parámetros <input type="checkbox"/>	A veces supera los parámetros <input type="checkbox"/>	Satisface los parámetros <input type="checkbox"/>	A veces debajo de los parámetros <input type="checkbox"/>	Siempre debajo de los parámetros <input type="checkbox"/>
<b>Calidad (esmero en el trabajo)</b>	Trabajo de calidad excepcional <input type="checkbox"/>	Trabajo de calidad superior <input type="checkbox"/>	Calidad Satisfactoria <input type="checkbox"/>	Calidad insatisfactoria <input type="checkbox"/>	Trabajo de Pésima Calidad <input type="checkbox"/>

**Fuente:** Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento, 3ª. Edición, Mc Graw Hill 2009, 255 p.

### 1.3.3.6 Sistema de evaluación del desempeño

“Es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.” (2:150).

En la actualidad es de importancia este sistema, debido a que no es una simple revisión de la forma en que realizan su trabajo los empleados, sino que es una forma de realimentación para mejorar las actividades que cada empleado realiza y así lograr los objetivos del sistema administrativo, realizando siempre mejoras continuas.

Una evaluación del desempeño se realiza en base al descriptor de puesto, de esta manera, se define si la persona está desempeñando bien o mal su trabajo en relación a la posición que ocupa. Un sistema de evaluación del desempeño en las fábricas ayuda a conocer las fortalezas y debilidades como los aportes que cada colaborador.



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

- a. Mejorar el desempeño: como resultado de la evaluación se puede decir que las acciones que se llevan a cabo para que el desempeño del colaborador se optimice en el puesto de trabajo.
- b. Políticas de compensación: dependiendo de los resultados obtenidos de la evaluación se determina quienes recibirán aumento.
- c. Decisiones de ubicación: si el colaborador demostró tener competencia que le permitan avanzar, la empresa puede elegir otorgar promociones, transferencias y despidos.
- d. Necesidades de capacitaciones: los resultados de la evaluación pueden, por una parte evidenciar la necesidad de dar capacitación en ciertas áreas y por otra indicar el potencial que se puede aprovechar de los colaboradores.
- e. Realimentación: permite planificar que el empleado puede tener un mejor desarrollo dentro de la organización de acuerdo a su potencial.

#### **a. 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.” (3:285)

Los indicadores de gestión suelen establecerse por los niveles gerenciales y son posteriormente utilizados para evaluar el desempeño y los resultados. Además son medidas utilizadas para determinar el éxito del desempeño de los colaboradores. Suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en fábricas. Son utilizados para verificar y medir la cobertura

de las funciones asignadas de los colaboradores. Los indicadores de gestión más utilizados son:

**Esquema 1**  
**Indicadores de gestión**

<b>Tiempo</b>	En qué tiempo se deben generar los resultados como: tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo de entrega, etc.
<b>Volumen</b>	Expresa la cantidad de unidades de resultados: medidas de productividad, de calidad y de uso de recursos.
<b>Costos</b>	Medidas relativas a costos económicos.

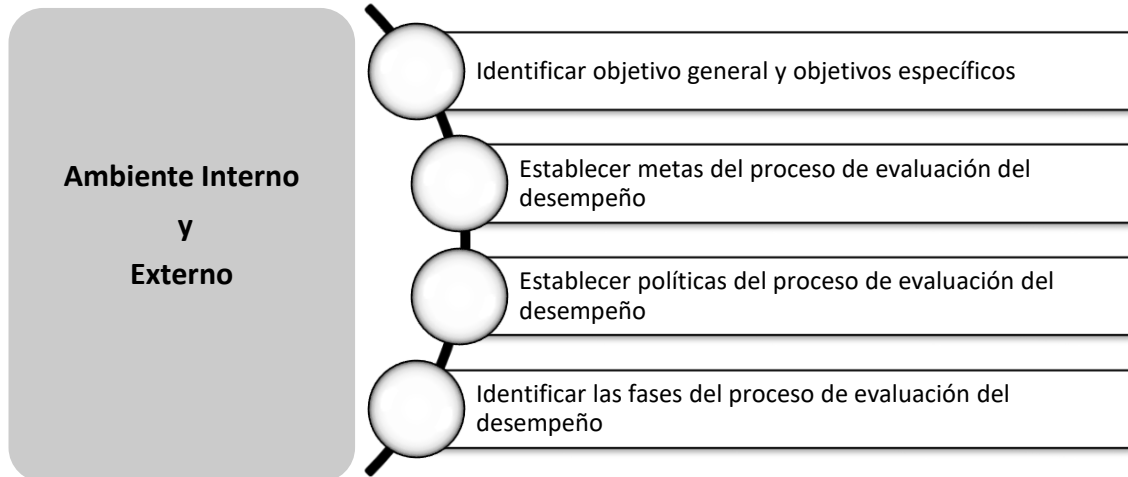
**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

**b. Proceso de evaluación del desempeño**

“Es para las empresas una forma de verificar las competencias individuales de los trabajadores en sus puestos de trabajo, mediante la orientación por procesos.” (3:290).

Cumple una función primordial en cada puesto de trabajo, porque mide el ¿qué? ¿cuándo? y ¿cómo? realizan las actividades los empleados en comparación con el rendimiento deseado. También identifica el potencial, contribuye a determinar quién es el más apto para promoción y desarrollo, contribuye al clima laboral, genera una amplia comunicación entre jefes y colaboradores e identifica necesidades de capacitación. El proceso de evaluación es utilizado por las empresas como una forma de verificar las competencias individuales de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

**Gráfica 4**  
**El proceso de evaluación del desempeño**



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

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

“La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia.” (1:249)

Para implementar un sistema de evaluación del desempeño dentro de una empresa, es indispensable delimitar si se evaluará a todo el personal o solo una parte, además de definir quiénes serán los responsables de realizar la evaluación, desde el punto de vista gerencial y operativo.

Se identifican los objetivos específicos de la evaluación, se establecen las expectativas de la persona, criterios y métodos a utilizar para la ejecución de la evaluación. En la fase de ejecución se establecen las bases para el éxito del sistema respecto a los involucrados en el proceso de llevar a cabo la investigación sistemática y planificada, con el objetivo de producir efectos y resultados concretos.

#### **d. Medición del desempeño de los colaboradores**

“Es un proceso sistemático y periódico, que establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar para cuantificar los resultados de la evaluación del desempeño.” (4:362)

La medición del desempeño sirve como base para establecer el proceso adecuado para conocer cada uno de los resultados obtenidos del personal, en las organizaciones se pueden dar de dos formas: la evaluación informal y la evaluación sistemática.

La evaluación informal no se basa en información válida lo que provoca que sean subjetivas. Esto quiere decir que son emergentes debido a que no se planifican, se basan en datos superficiales. Evaluación sistemática se utilizan procedimientos científicos que tienen garantía y validez. Es decir, es un proceso confiable que tendrá como resultado conclusiones que se utilizarán para evaluar conocimientos. Para llevar a cabo esta evaluación es necesario realizar instrumentos para obtener información del desempeño de cada colaborador.

#### **e. Instrumentos en la evaluación del desempeño**

“Los instrumentos de evaluación son formatos de registro de información que poseen características propias, sirven para recoger información que se requiere en función del aprendizaje que se pretende evaluar y de las condiciones en que habrá de aplicarse.” (1:252).

Son herramientas destinadas a documentar el desempeño de cada colaborador, verificar los resultados obtenidos y evaluar con relación a una norma o parámetro definido. Estos instrumentos se utilizan para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **f. Sensibilizar el sistema de evaluación del desempeño**

“Es una etapa en donde se genera un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado.” (4:305)

El sistema de evaluación del desempeño es trasladado de forma amplia con el fin de informar a todos los colaboradores los beneficios y objetivos esperados. Es importante mencionar que no se puede llevar a cabo las evaluaciones sin que exista una comunicación previa que exponga todo lo referido a dicho sistema como: los objetivos, políticas, beneficios y métodos de evaluación.

#### **g. Capacitar a los evaluadores**

“Es un proceso que busca que los evaluadores adquieran capacidades o habilidades para llevar a cabo el desarrollo de las evaluaciones de forma objetiva.” (4:320).

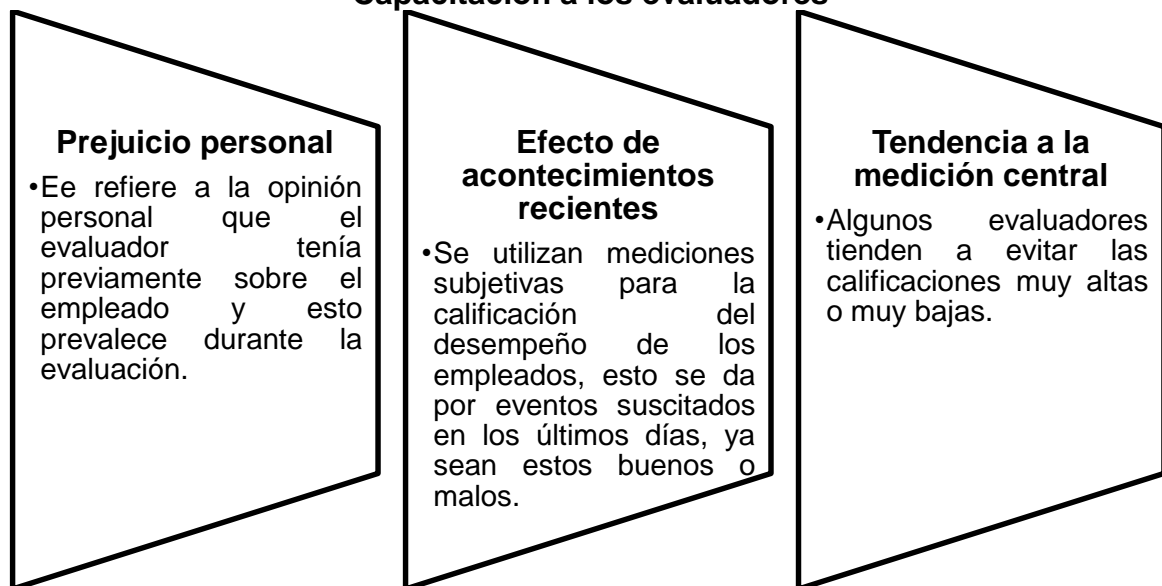
La capacitación a los evaluadores es de vital importancia debido a que ellos conocen las diferentes técnicas y aspectos que se utilizan en las evaluaciones. En dichas capacitaciones se les tendrá que dar énfasis en la objetividad y justicia debido a que de ellos dependerá el éxito o fracaso.

En la mayoría de empresas no se capacita a los evaluadores, simplemente se asume que una comprensión de los objetivos del sistema y las instrucciones de evaluación eran suficiente. Sin embargo, esto provoca que existan demasiados errores por parte de los evaluadores.

Es importante capacitar a los evaluadores sobre la manera de realizar las evaluaciones, lo que provoca que exista comunicación. El objetivo de estas capacitaciones es que es una oportunidad para aclarar los objetivos del sistema y

es una forma de dar a conocer la importancia que tiene de evaluar el desempeño de los colaboradores. El evaluador debe ser capacitado para conservar su objetividad en varios aspectos.

**Gráfica 5**  
**Capacitación a los evaluadores**



**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

#### **h. Ejecutar el proceso**

“Es la acción de llevar a cabo las actividades que resultaron de la planeación del proceso de evaluación del desempeño, para incentivar a los miembros encargados de ejecutar las actividades.” (4:335)

Consiste en la organización del proceso de evaluación, en donde se toma en cuenta la periodicidad de las evaluaciones ya sea semestral o anual, la evaluación continua, o evaluación por grupo y por último el formato de la evaluación.

### **i. Analizar los resultados**

“Es un proceso que consiste en inspeccionar y transformar los resultados de las evaluaciones con el objetivo de resaltar información útil y así llegar a la toma de decisiones.” (4:342)

La calificación e interpretación de los resultados sirve de base para conocer los aspectos que se deben mejorar en el desempeño de cada colaborador y así brindar una mejor realimentación.

### **j. Realimentación**

“Es un sistema de control en el desarrollo tareas y actividades, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados.” (4:345)

Consiste en enterar a los evaluados sobre los resultados de su evaluación. Además permite valorar fortalezas y reducir debilidades, considerar puntos positivos y negativos. Para que sea efectiva la realimentación debe cumplir ciertas características.

**Gráfica 6**  
**Características para realimentar a los colaboradores**



**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

El resultado de la realimentación es la elaboración conjunta de un plan de desarrollo individual o grupal para que el colaborador supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación. Es necesario concretar un plan de desarrollo que especifique los medios que desarrollarán las necesidades.

La realimentación ayuda a los empleados a conocer sobre su actuación en el pasado y su potencial hacia el futuro. Además es positiva, descriptiva, neutral o subrayar puntos negativos.



### **k. Seguimiento**

“Es un proceso que comprende la recolección y el análisis de datos para comprobar que el proceso de evaluación del desempeño cumple con los objetivos que se proponen.” (4:350)

Es una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a la empresa, indicaciones tempranas de progreso, o falta de avance en el logro de resultados. Esta fase consiste en el monitoreo del sistema de gestión del desempeño. En esta fase se pretende establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y cumpliendo con los estándares para medir el desempeño de los colaboradores.

### **l. Período de la evaluación del desempeño**

“Es indispensable crear un programa con los procedimientos que tendrán las evaluaciones del desempeño para identificar a los responsables y a los trabajadores que tienen que realizar las evaluaciones con base a lo programado con las fechas ya estipuladas.” (11:s.p)

Es importante mencionar que las evaluaciones de desempeño no se deben realizar solamente una vez, sino tienen que realizarse periódicamente según las necesidades de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA FÁBRICA DE CAMAS EN RELACIÓN A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El presente capítulo contiene aspectos importantes como la metodología empleada durante la investigación de campo, antecedentes y fundamentación estratégica de la fábrica de camas, así como la estructura actual de la unidad de investigación, entre otros. Asimismo se analizan los principales hallazgos, causas y efectos de la problemática que afectan a la fábrica.

El fin primordial de dar a conocer la situación actual de la fábrica objeto de análisis, es aplicar la forma correcta de la evaluación del desempeño del personal que se describe en este capítulo.

En la actualidad la fábrica tiene dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales, además que la supervisión por parte de los jefes de cada área de trabajo sea deficiente y que el personal no cuente con crecimiento laboral, ascensos y capacitaciones. Todo ello provoca un bajo rendimiento laboral y por lo tanto existen deficiencias en la prestación del servicio, desaprovechamiento de capacidades y un incorrecto desempeño laboral.

Los resultados de la investigación de campo realizadas en la Fábrica de Camas se llevaron a cabo a través de encuestas para analizar e identificar las causas de no contar con herramientas de control que ayuden a medir el conocimiento del actual rendimiento laboral.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

El diagnóstico que se realizó en la Fábrica de Camas fue obtenido a través de una investigación de campo en donde se fundamentó a través de métodos, instrumentos y técnicas para recaudar información.

### **2.1.1 Métodos de investigación**

Para realizar la investigación se empleó el método científico, deductivo y analítico. A continuación se detalla cómo se utilizó cada uno de ellos.

#### **a. Método científico**

Este método permitió mediante la observación sistemática, medición y experimentación; la formulación, análisis y comprobación de las hipótesis. La investigación se llevó a cabo por medio de recolección, procesamiento, análisis e interpretación de información a través del método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva para comprobar o descartar las hipótesis planteadas.

#### **b. Método deductivo**

Este método parte del razonamiento general previamente establecido, para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez en las hipótesis planteadas.

#### **c. Método analítico**

Permite desmembrar el tema en estudio, descomponiéndolo en sus diferentes elementos para observar las causas, naturaleza y efectos que tiene en el desempeño y productividad del personal.

### **2.1.2 Instrumentos de investigación**

Junto con las técnicas anteriores, se utilizaron los instrumentos como guía de observación, cuadros estadísticos y fichas bibliográficas para su aplicación.

#### **a. Guía de observación**

Es el documento que ayuda a verificar todos los aspectos relevantes en cuanto a la evaluación del desempeño en la unidad en análisis. Se utilizó en la visita de campo para observar el comportamiento del personal cuando se encuestó.

#### **b. Cuadros estadísticos**

Es el arreglo ordenado, de filas y columnas que contienen datos estadísticos, con el objetivo de ofrecer información de fácil lectura, comparación e interpretación. Un cuadro estadístico es el resultado de trabajos previos como planeamiento, recopilación, tabulación, etc.

#### **c. Fichas bibliográficas**

Son instrumentos que se utilizan para registrar y documentar los datos extraídos de libros, revistas, documentos electrónicos, y otras fuentes bibliográficas.

### **2.1.3 Técnicas de investigación**

Para llevar a cabo la investigación de campo se utilizó las técnicas de encuesta, observación directa, muestreo e investigación bibliográfica.

#### **a. Encuesta**

Se realizó una encuesta dirigida al personal gerencial y operativo de la fábrica, para determinar la situación actual de los aspectos en investigación.

#### **b. Observación directa**

Se observaron de manera objetiva las actividades que realizan los colaboradores, así como documentos que contienen información clave en cuanto a los temas de la capacitación y el estado actual de los principales parámetros operacionales de la unidad; luego se tomó nota de los principales hallazgos para su posterior análisis.

### **c. Investigación bibliográfica**

Se realizó consultas a libros de texto relacionados al tema como fuente de información, para enriquecer los conocimientos del tema y para realizar el marco teórico del plan de investigación.

### **d. Muestreo**

Fue necesario obtener información primaria proveniente del personal del objeto de análisis, para determinar la cantidad de colaboradores que formaran parte de las encuestas.

Por la cantidad de colaboradores y tomando en cuenta que hay cinco departamentos, se tomó una muestra significativa a través de muestreo aleatorio estratificado por medio de una asignación proporcional.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizará un nivel de confianza del 0.93, con un error de muestreo de 0.07, debido a que se conoce que la población es de 248 colaboradores. Por ello es necesario utilizar la fórmula para población finita, que a continuación se detalla:

**N**= (tamaño de la población) = 248 trabajadores

**P**= (proporción estimada de éxito) = 0.50

**Q**= (proporción estimada de fracaso) = 0.50

**E** = (error de muestreo) = 0.07

**β** = Nivel de confianza = 0.93

Valor de z en la tabla = 1.96

$$n = \frac{Z^2 (PQ) N}{Z^2 (PQ) + E^2 (N-1)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 ((0.50)(0.50)) * 248}{(1.96)^2 ((0.50)(0.50)) + (0.07)^2 (248-1)}$$

$$n = 109.72460496613$$

$$n = 110 \text{ colaboradores}$$

El siguiente cuadro detalla cómo fue implementada la muestra de 110 colaboradores, para obtener información representativa de cada departamento de la fábrica y llevar a cabo las encuestas.

**Cuadro 1**  
**Estimación del tamaño de la muestra para proporción finita**  
**Fábrica de Camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

No.	Departamento	Población	Proporción	Muestra
1	Producción	123	0.50	55
2	Comercial	45	0.18	20
3	Administración y Finanzas	48	0.19	21
4	Créditos	4	0.02	2
5	Logística	28	0.11	12
<b>Total</b>		<b>248</b>	<b>1.00</b>	<b>110</b>

**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

La encuesta se trasladó y fue respondida por 110 colaboradores, 10 corresponden a los jefes y 100 a colaboradores, esto representa un cien por ciento del total de la muestra. Se realizaron dos tipos de encuestas una a nivel de jefaturas y la otra a nivel de colaboradores, ambos instrumentos estuvieron orientados a conocer el

proceso de evaluación del desempeño en la fábrica de camas. Además se utilizó la observación directa como herramienta para la recolección de datos.

Para la elaboración de las encuestas, se tomó en cuenta el planteamiento de las hipótesis en estudio, para que las preguntas fueran encaminadas a recolectar la información necesaria.

En el planteamiento de las preguntas se utilizó un orden lógico en donde se tomaron en cuenta los temas relacionados a la evaluación del desempeño.

Después de haber obtenido la información a través de las encuestas realizadas, se hizo necesario organizar y revisar todas las boletas para determinar si existían diferencias en el llenado de las encuestas y así comprobar que las mismas estuvieran llenas correctamente.

Además se tabuló y se realizó el análisis respectivo, para luego sustentarlo y plasmarlo en este documento. La presentación de la información se hizo en forma escrita y gráfica, con el fin de tener una mejor visualización del comportamiento de las variables. Asimismo se constató la inexistencia de herramientas formales de evaluación del desempeño laboral.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

La empresa se dedica a la fabricación, comercialización e importación de camas. Nació en el año de 1,987 gracias al emprendimiento de sus propietarios, donde iniciaron a satisfacer la demanda creciente del mercado nacional y centroamericano. Desde sus inicios la calidad, perfeccionamiento y la mejora continua ha sido parte de la visión de la empresa, tanto que hasta el día de hoy, los frutos de ese esfuerzo son una realidad.

Tiene 248 colaboradores con un total de 28 puestos, distribuidos en los distintos departamentos de producción, comercial, administración, finanzas, créditos y logística. Utilizan tecnología actualizada para la fabricación de colchones y camas, debido a que se especializa en las áreas de esponja, resorte y enguantado. Por ello la calidad en los productos que realizan les brinda un creciente número de clientes en todas las regiones del territorio nacional y mercado centroamericano. Además tienen instalaciones para fabricación, almacenaje, sala de ventas y oficinas administrativas.

### **2.2.1 Filosofía empresarial**

Está compuesta por la misión, visión y valores empresariales, dicha información fue brindada por el departamento de Recursos Humanos de la fábrica en donde se indicó que la filosofía fue realizada en el año 2015.

#### **a. Misión**

La actual misión fue realizada en base a las necesidades que tenía en ese tiempo la fábrica para seguir posicionando sus productos en el mercado, pero por la falta de conocimiento no se desarrolló tomando en cuenta todos los aspectos relevantes que debe llevar. A continuación se describe:

“Somos una empresa familiar dedicada a la fabricación de un descanso accesible y confortable para las familias, brindando servicios y productos de excelente calidad, contribuyendo a la vez con el desarrollo del país.”

La misión debe responder a ciertos componentes esenciales que a continuación se analizan:

1. **¿Qué hace?** en la misión actual esto no se ve reflejado puesto que no se ve la palabra “camas” siendo la única línea de productos que maneja la



organización, además de carecer de entusiasmo y de no cumplir con este principal componente.

2. **¿Para quién lo hace?** no se detalla el mercado que actualmente abarca, solamente se hace referencia que va dirigido a las familias en general, por lo tanto no se ha segmentado el mercado en la cual se posiciona.
3. **¿Cómo lo hace?** la misión actualmente no cumple con esta característica debido a que no se menciona ningún recurso material y tecnológico que se utiliza para la fabricación de los productos.
4. **¿Dónde lo hace?** en la actualidad no se menciona el lugar en donde se realizan los productos que fabrican.
5. **¿Quién lo hace?** la misión actual carece de este importante componente debido a que no menciona al personal quien aporta valor agregado al producto.

#### ✓ **Visión**

La actual visión fue realizada en base a las aspiraciones que tenía la fábrica en ese tiempo, pero por la falta de conocimiento no se logró orientar al crecimiento y competitividad que pretendían alcanzar. A continuación se describe su visión:

“Convertirnos en la mejor opción para el descanso de los guatemaltecos”.

La visión está compuesta de ciertas varias características que son necesarias, a continuación se analizan:

**Integración:** esta característica no está bien formulada en la visión actual debido a que no se hizo de forma integrada, únicamente la realizó la gerente de recursos

humanos y por lo tanto no refleja las expectativas de los colaboradores. Además no cuenta con liderazgo y apoyo global lo que afecta la competitividad de la fábrica.

**Amplia:** la visión actual no está acorde con dicha característica debido a que ya se han traspasado las fronteras guatemaltecas, por ello el campo de visualización de a ¿dónde quiere llegar la fábrica? es muy corta.

**Realizable:** esta característica está bien formulada debido a que cumple con las expectativas que en ese tiempo tenía la fábrica, pero su mercado se ha expandido geográficamente por lo tanto ya es obsoleta.

**Alentadora:** la visión actual cuenta con esta característica debido a que es positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora para lograr el éxito de la fábrica. Pero se ha quedado corta debido a que sólo se menciona el mercado guatemalteco por lo tanto ya no impulsa a la fábrica a superar sus objetivos.

**Dimensión en el tiempo:** esta característica no se ve reflejada en la visión actual de la fábrica.

#### ✓ **Valores empresariales**

Los actuales valores de la empresa los realizaron en base a la cultura organizacional, es decir a sus características competitivas, condiciones del entorno y las expectativas que van dirigidas a clientes, proveedores y personal de la fábrica. A continuación se describen sus cinco valores:

1. Respeto
2. Lealtad
3. Honestidad
4. Responsabilidad
5. Compromiso

Estos valores sirven de soporte al giro de la empresa, han logrado identificar a la organización para alcanzar una alta rentabilidad. Es importante destacar que para que tengan impacto dentro y fuera de la fábrica es necesario que el número de los mismos sea de tres a cuatro para que se posicionen en la mente tanto de los colaboradores, proveedores, propietarios y clientes.

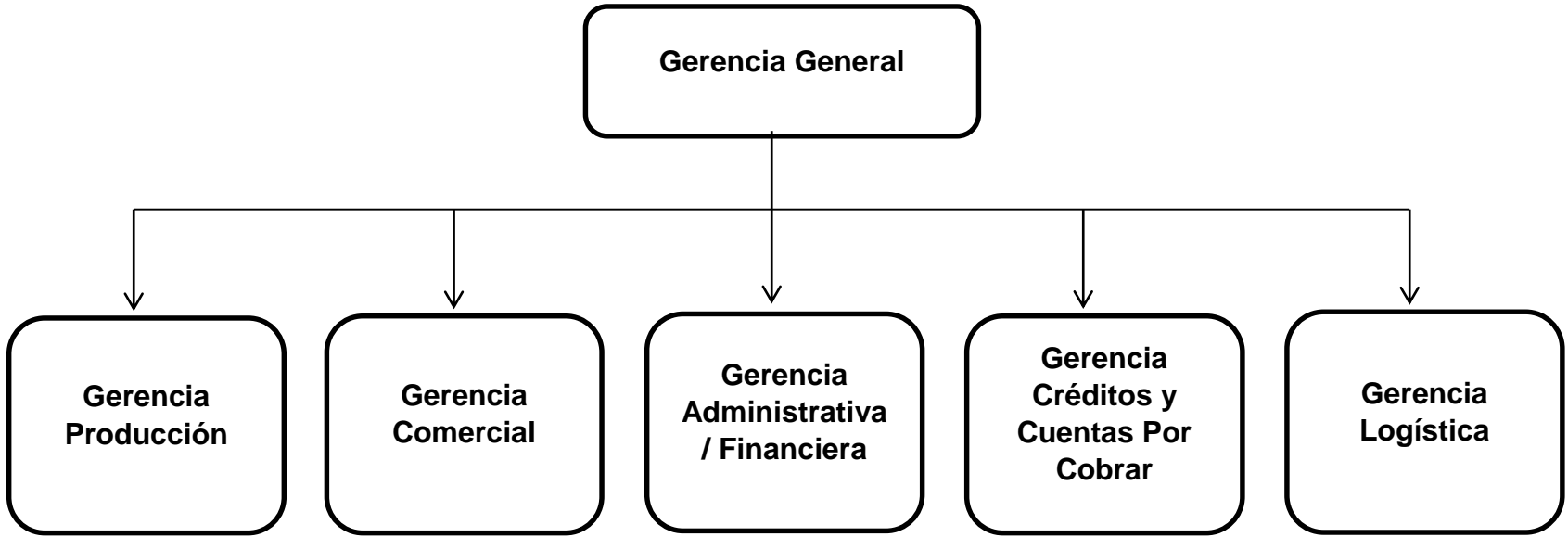
### **2.3 Estructura organizacional**

El organigrama fue realizado por el Departamento de Recursos Humanos hace 5 años según las necesidades que se tenían en ese tiempo, pero actualmente no está formulado de manera congruente debido a que cada gerencia se debe ubicar en la parte táctica de cualquier organización y en la actual estructura no se encuentra así porque ubicaron varias gerencias en el nivel operativo, es decir dependen de otras gerencias, lo que genera un desorden organizacional, falta de orden jerárquico y lucha de poder dentro de un departamento.

La actual forma de organización provoca que los empleados no sepan a quién avocarse para solucionar un problema, para solicitar permisos y de quién deben recibir órdenes. Además los empleados reciben órdenes de distintos jefes en un mismo departamento, desconocen cuáles son las tareas a desempeñar y no existe independencia entre gerencias para la toma de decisiones debido a que en la actual estructura los gerentes les dan instrucciones a otros gerentes que está por debajo jerárquicamente.

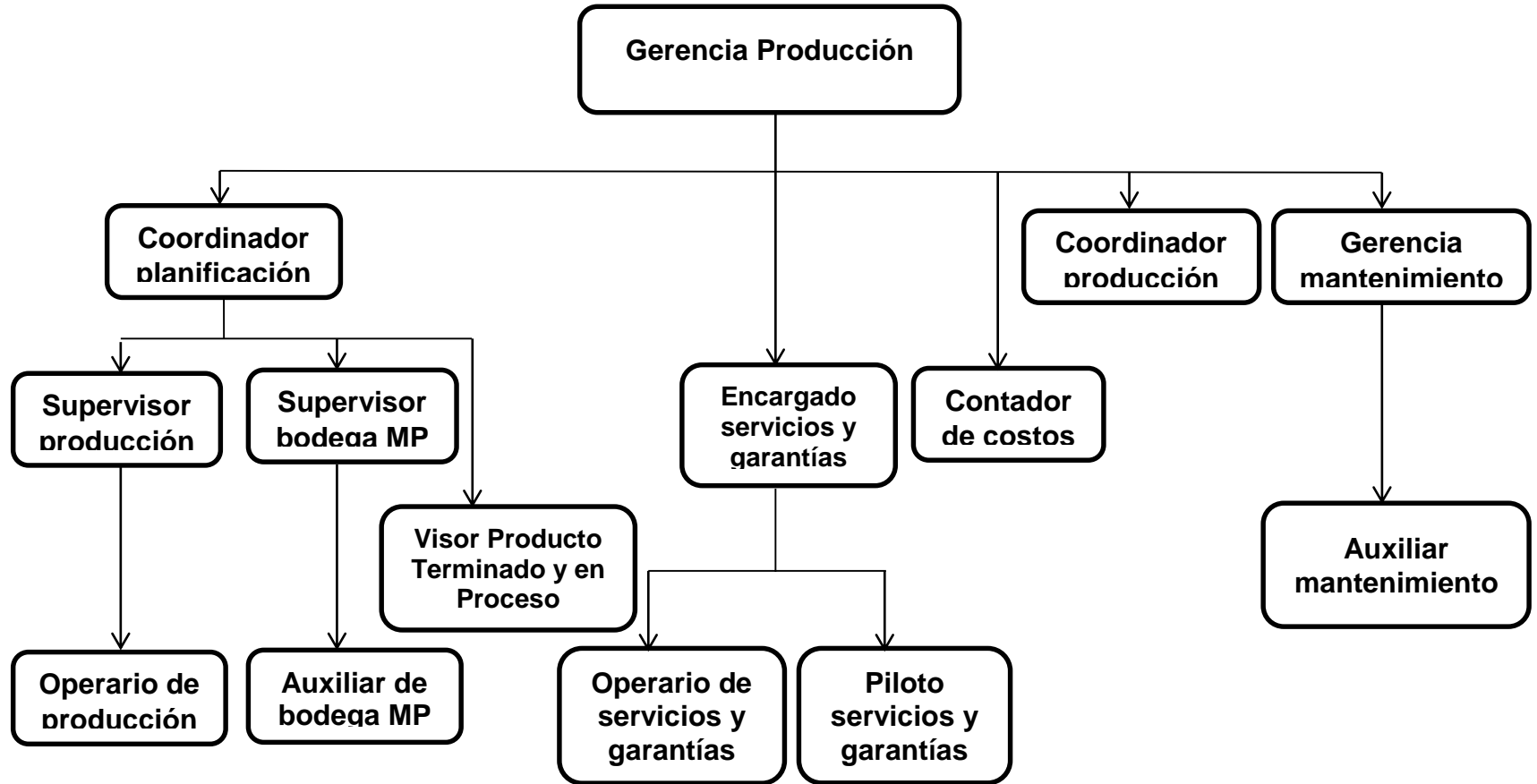
Otra debilidad que se observa en la actual estructura es que los puestos los relacionan con las funciones de la fábrica lo que incide en un desorden administrativo, por lo tanto todos estos aspectos son un reflejo de problemas organizacionales que debe afrontar la organización. A continuación se presentan los organigramas: general y específicos que actualmente guían a la fábrica.

**Gráfica 7**  
**Organigrama actual**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2016**



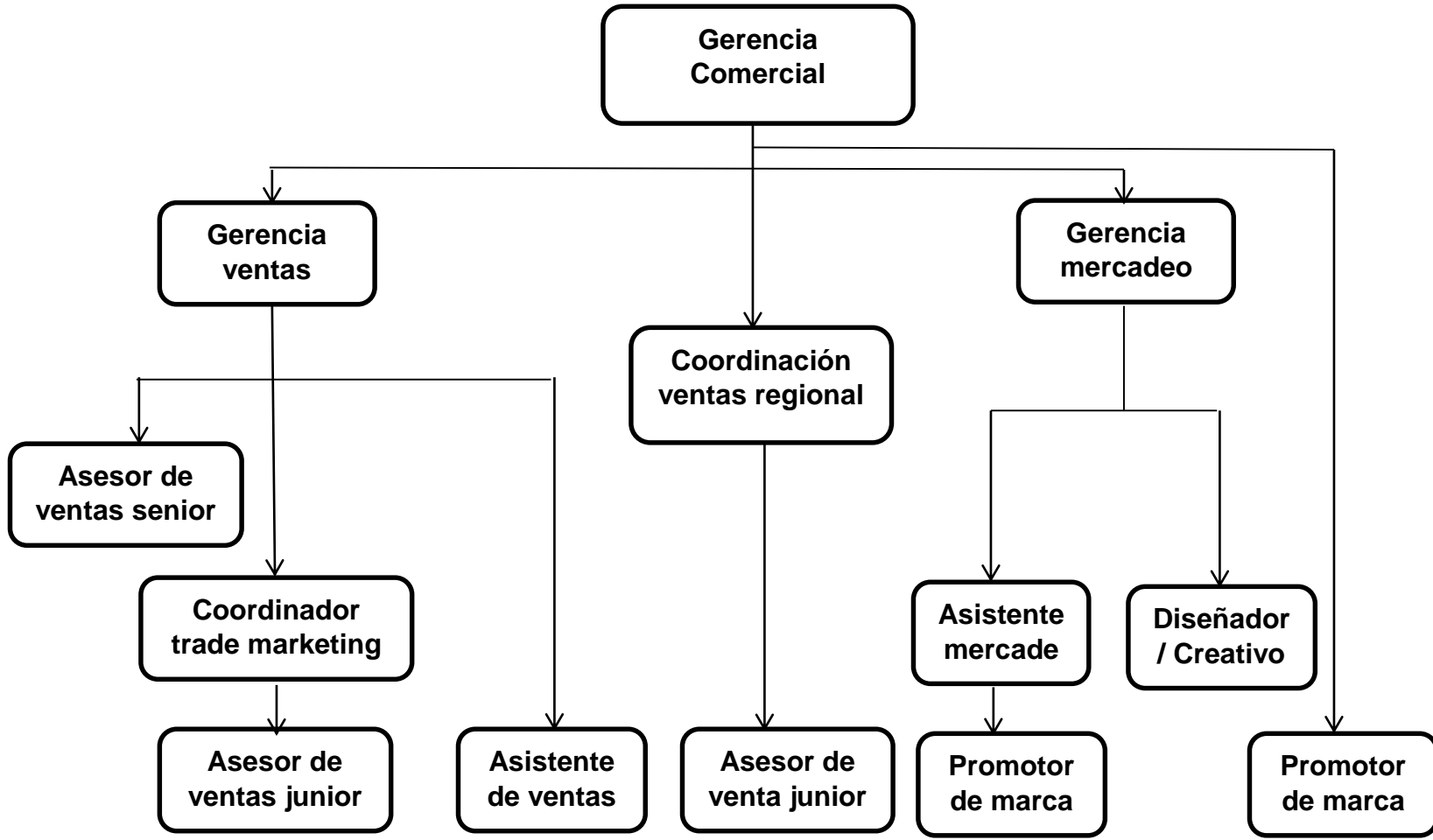
**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos, fábrica de camas. Octubre 2016.

**Gráfica 8**  
**Organigrama específico**  
**Departamento de producción**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2016**



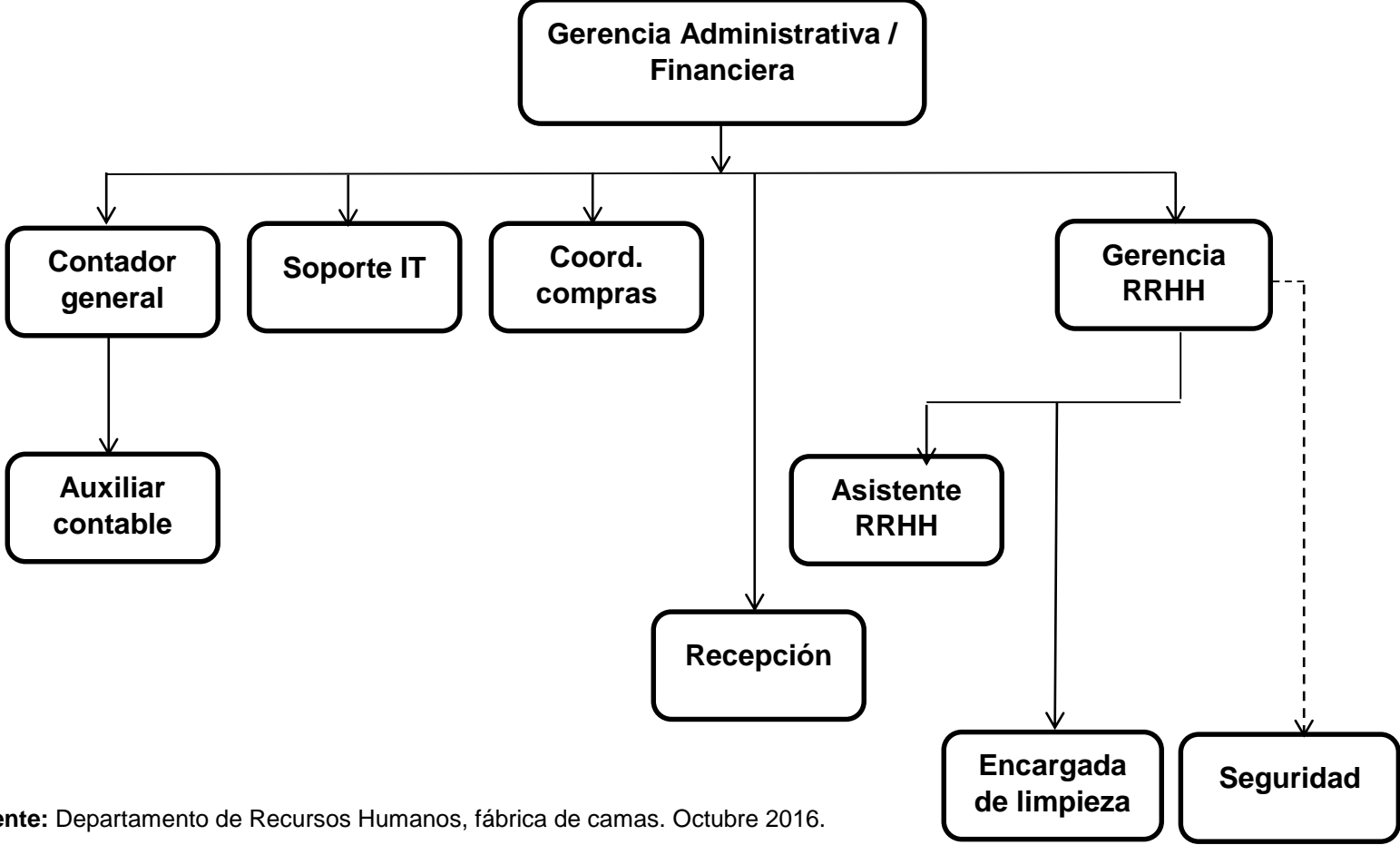
Fuente: Departamento de Recursos Humanos, fábrica de camas. Octubre 2016.

**Gráfica 9**  
**Organigrama específico**  
**Departamento comercial**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2016**



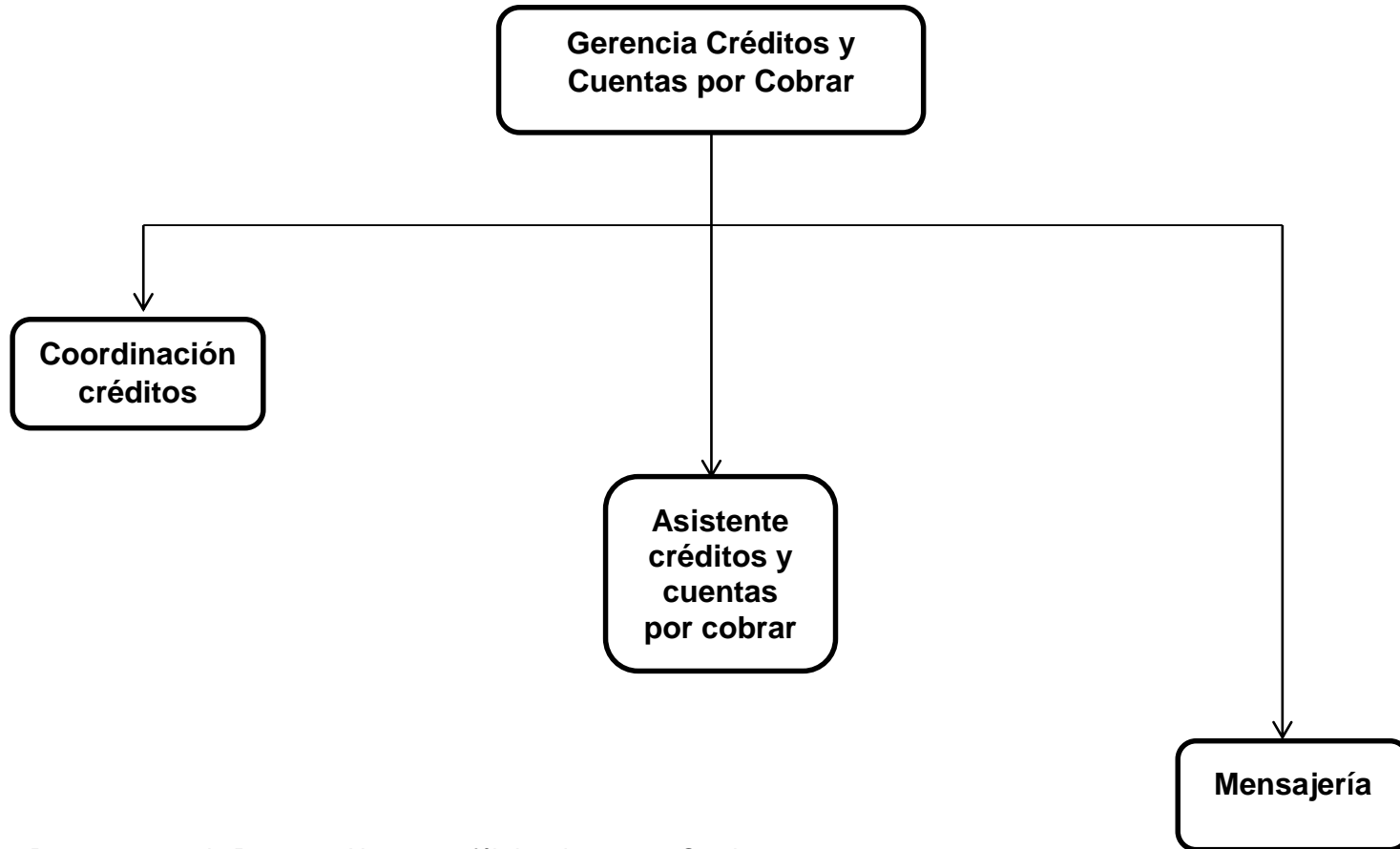
Fuente: Departamento de Recursos Humanos, fábrica de camas. Octubre 2016.

**Gráfica 10**  
**Organigrama específico**  
**Departamento administrativo / financiero**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2016**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, fábrica de camas. Octubre 2016.

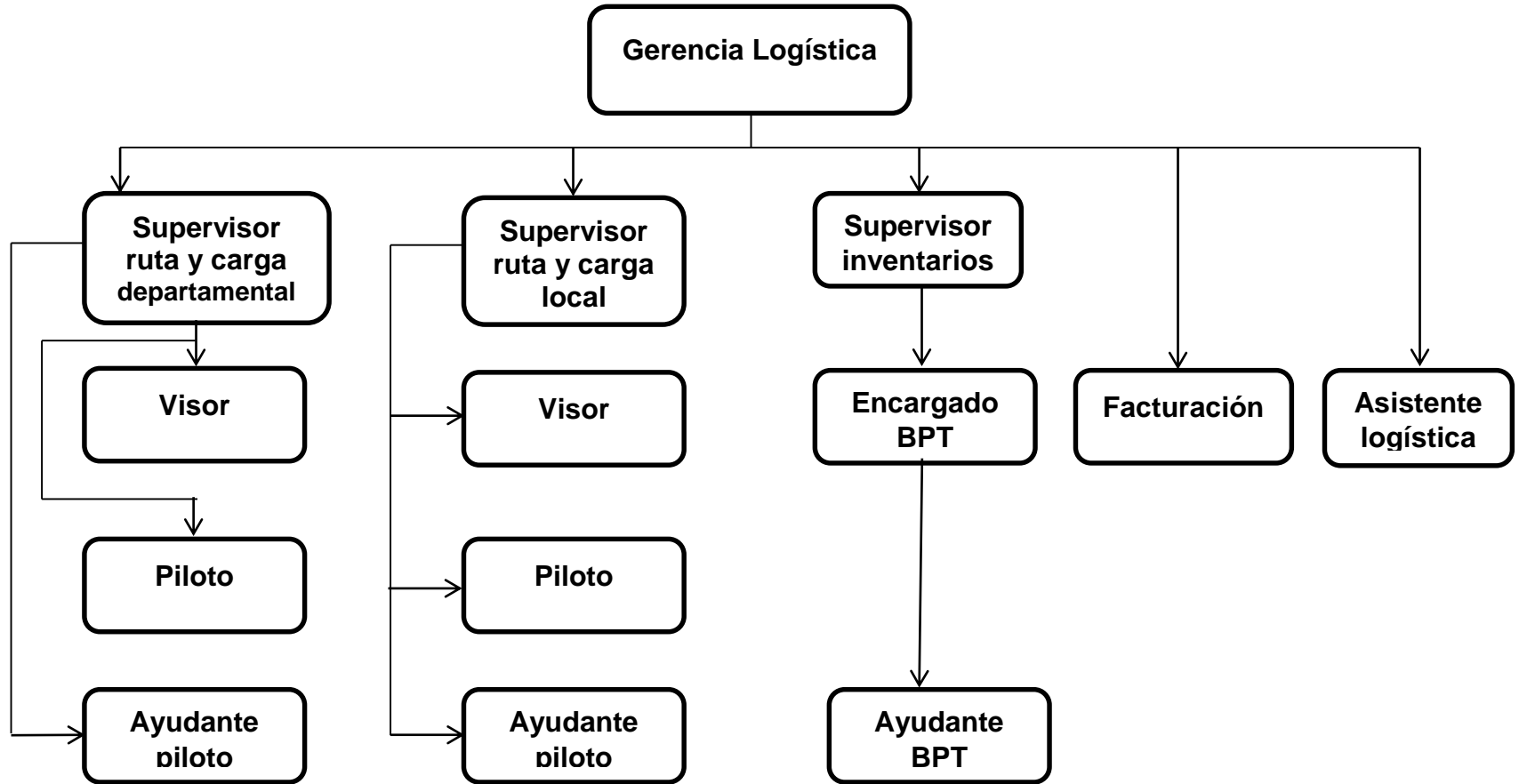
**Gráfica 11**  
**Organigrama específico**  
**Departamento de créditos y cuentas por cobrar**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2016**



**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos, fábrica de camas. Octubre 2016.



**Gráfica 12**  
**Organigrama específico**  
**Departamento de logística**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2016**



## **2.4 Productos que fábrica la empresa**

La fábrica cuenta con dos líneas de productos que a continuación se detallan:

### ✓ **Camas básicas**

- Etraflex Doble Pillow
- Top sense
- Ortho Master Doble Pillow
- Ortho Master Pillow 3 en 1
- Super Ortho
- Ortho Sense Doble Pillow
- Oasis Ortopédica
- Oasis Triple Comfort
- Oasis Doble Comfort
- Super Fresh
- Luxor Ortopédica
- Luxor Doble Comfort
- Etraflex Plus 3 en 1
- Extraflex
- Kids Extraflex

### ✓ **Camas confort life**

- Evolution Confort
- Evolution Firm

## **2.5 Situación actual de la evaluación del desempeño al personal de la fábrica**

La fábrica confunde la evaluación del desempeño con un control de productividad; derivado de esto se puede indicar que sí realizan la evaluación del desempeño pero de forma empírica por lo que confunden los objetivos que se les asignan a los empleados con metas operativas.

Los procesos que utilizan son los cuadros de control de operaciones, los cuales realizan calificaciones semanalmente, esto se debe a que controlan los períodos y registros de los resultados de la producción real con la planificada. Por lo anterior, los beneficios que les brindan a los colaboradores son muy escasos debido a que se enfocan en la parte operativa.

Las medidas disciplinarias que se aplican a los trabajadores son sanciones que se ven aplicadas en el factor económico esto se debe a que la organización les paga un bono de productividad si cumplen con las metas. Si los empleados no cumplen con las metas no pueden gozarlo. Además si los colaboradores no cumplen con las metas de trabajo por más de dos meses la sanción puede llegar a suspensión o amonestación reguladas por el reglamento interior de trabajo de la fábrica.

Los incentivos que se proporcionan a los empleados que tienen un buen desempeño laboral son de forma económica, al regalarles un bono de dinero cada mes por alcanzar metas de producción. Esto no permite que exista realimentación para medir el aporte de cada colaborador.

En la actualidad no cuentan con un proceso formal de evaluación de desempeño debido a que no tienen herramientas de control que ayuden a medir el conocimiento del actual rendimiento laboral, sólo los jefes o supervisores evalúan al personal de forma empírica si cumplen con sus tareas lo que genera desaprovechamiento en las capacidades laborales y un incorrecto desempeño, provocando desorden organizacional.

## **2.6 Análisis de la situación actual**

A continuación se presentan los principales resultados de la investigación de campo realizada por medio de la observación y encuestas realizadas al nivel de jefaturas y de colaboradores con los subtemas de: evaluación del desempeño,

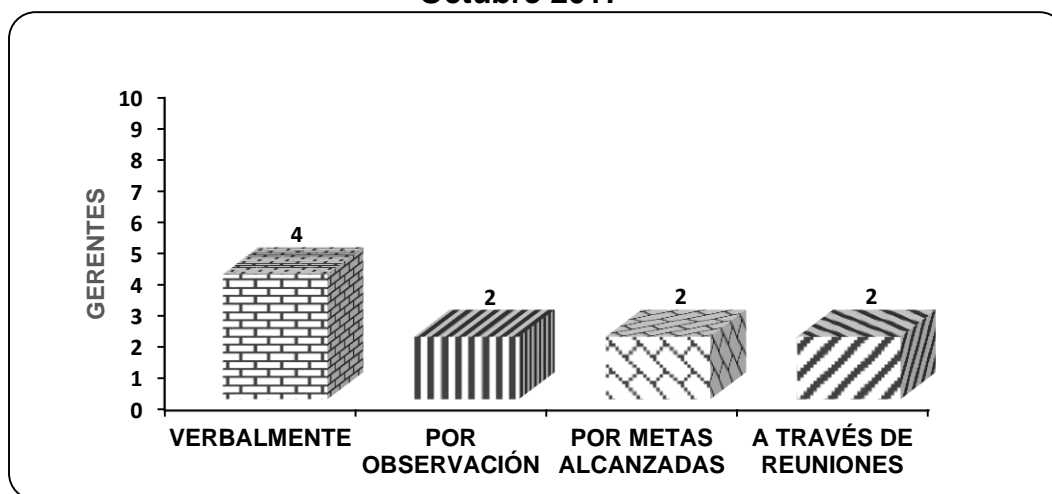
proceso de supervisión y capacitación. Para mayor detalle se presenta primero los análisis de los subtemas sólo con la percepción a nivel de gerencias, seguido se presentan los resultados a nivel operativo y al final se encuentra un análisis de forma general.

### 2.6.1 Análisis de gerencias

A continuación se detallan los análisis a las respuestas de las encuestas realizadas a nivel gerencial.

En la actualidad el personal gerencial de la fábrica no mide el desempeño laboral de sus colaboradores de forma objetiva, únicamente se realiza a través de un proceso empírico de control por parte del jefe inmediato o gerente de área. Además los reconocimientos o llamadas de atención hacia los colaboradores se les brindan por cumplir o no con las metas de trabajo. De igual forma se detallan las gráficas y los análisis de los resultados de la encuesta realizadas a 10 gerentes.

**Gráfica 13**  
**Proceso para medir el rendimiento de los colaboradores**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2017.

Para realizar la evaluación del desempeño a los colaboradores, los jefes llevan a cabo dicha evaluación de forma empírica debido a que se utiliza más el método verbal y la técnica de observación directa.

Lo anterior provoca que confundan la evaluación del desempeño con mecanismos de control para el cumplimiento de metas establecidas, además que no puedan darle calidad al trabajo, es por ello que cada trabajador cumple con lo asignado sin darle mayor importancia y por lo tanto cada actividad se vuelve monótona y repetitiva, esto genera aburrimiento, cansancio y falta de motivación en los colaboradores.

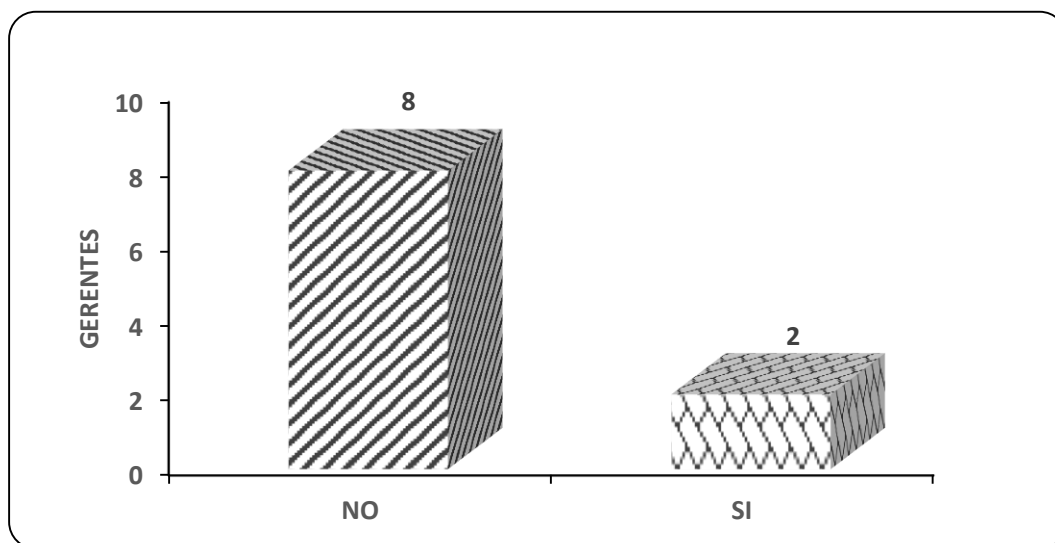
Los nuevos colaboradores reciben una pequeña inducción de las labores que deben desempeñar en los puestos de trabajo, sin embargo es la única que se les brinda. Los jefes de los distintos departamentos no realizan evaluaciones formales (por escrito), sólo llevan un control operacional de metas alcanzadas, por lo tanto no cuentan con realimentación de sus actividades. Además es importante mencionar que los trabajadores aprenden sus labores observando y escuchando a sus compañeros de área, esto incide en un mal desempeño, debido a que están más propensos a cometer errores. No se puede considerar como un adecuado sistema para conocer las funciones del puesto de trabajo.

Una parte del personal de jefes evalúa el desempeño de cada colaborador a través de metas de trabajo por la importancia que se le da a la producción industrial, esto provoca que los empleados se enfoquen únicamente en mejorar la productividad y no en el desempeño laboral; que se refiere a la eficiencia, calidad y productividad con la que se desarrollan las actividades laborales asignadas.

Unos gerentes se reúne con los colaboradores para evaluar su desempeño laboral, esto genera motivación y que se sigan instrucciones por parte del personal de la

fábrica, además la organización se ve beneficiada al tener colaboradores que cumplan de manera adecuada las funciones, actividades y desempeño en el puesto que se desenvuelven.

**Gráfica 14**  
**Sistema formal para medir el rendimiento de los colaboradores**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

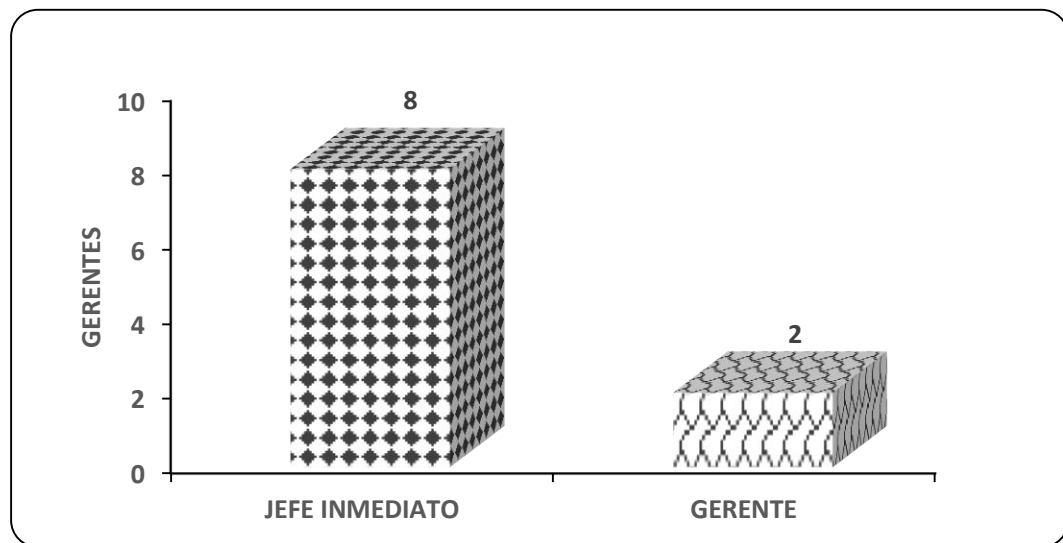


**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

Basándose en la encuesta realizada los jefes inmediatos afirmaron tener herramientas que mide el rendimiento de los colaboradores, esto a causa de que algunos reportes de información son tomados como evaluación del desempeño, tales como reportes de orden de compra de suministros en tiempos establecidos, reportes de control de inventarios de materia prima, reportes de documentación oficial realizada, reportes de entrega a tiempo de nómina del mes respectivo. Sin embargo, estos no son utilizados de forma objetiva y sistemática, no se evalúa con datos reales y solamente se toma la parte cuantitativa, pero en relación a la calidad del trabajo, por ello se presentan problemas con el personal en relación a la mala atención a los clientes y atrasos en los procesos.

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

**Gráfica 15**  
**Responsable de medir el rendimiento de los colaboradores**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

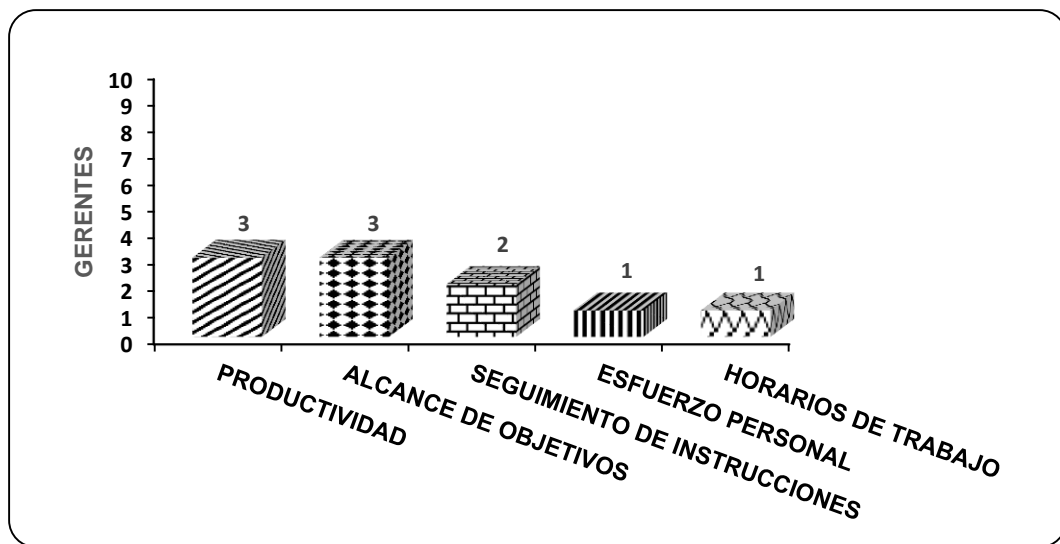


**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

El responsable de evaluar las actividades laborales de los colaboradores es el jefe inmediato debido a que es él quien tiene mayor contacto con los mismos, por lo tanto él es el único que transmite la información al gerente de área, esto provoca que la comunicación y la evaluación sea de una sola vía lo cual genera que los colaboradores no sean tomados en cuenta, por ello no desarrollan su máximo potencial.

Además es importante mencionar que algunos gerentes como el general, ventas y recursos humanos realizan evaluaciones a sus jefes de áreas pero de las metas alcanzadas y no sobre su desempeño. La gerente de recursos humanos hace mención que la organización se ve afectada porque algunos gerentes se han quejado que varios colaboradores de las distintas áreas no se comprometen por tener un trabajo bien realizado, el tiempo es mal utilizado, los colaboradores realizan actividades personales y no laborales, afectando el desarrollo organizacional enfocada al cumplimiento de metas (no sólo de productividad), objetivos, alcance de la misión y visión.

**Gráfica 16**  
**Aspectos para medir el rendimiento de los colaboradores**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

El personal de jefaturas evalúa-controla al personal a su cargo mediante varios indicadores, para los gerentes la productividad y el alcance de objetivos de trabajo tienen mayor importancia, debido a que conocen los aportes de cada colaborador que tienen a su cargo, además controlan si se está cumpliendo o no con las metas



que se establecen en relación a lo producido y a las ventas. El gerente de producción comentó que existe mucha merma en los recursos y es por ello que la fábrica en varias ocasiones no cuenta con un nivel óptimo en inventarios, lo que genera desabastecimiento continuo, incumplimiento en pedidos de productos, mercados cautivos o desperdiciados y oportunidades desaprovechadas.

Que se sigan instrucciones es importante para que los gerentes tengan al personal bajo control; para la empresa objeto de investigación esto es una desventaja debido a que es la única manera de tener control sobre ellos, esto no es recomendable ya que se deben tomar otros aspectos en cuenta como: el acercamiento con el personal, que se sientan identificados con la organización y motivarlos para el cumplimiento de sus funciones.

La organización confunde evaluación del desempeño con el proceso de control debido a que es el único mecanismo que utilizan para cumplir con los objetivos de producción y ventas.

Asimismo el esfuerzo personal y los horarios de trabajo son de relevancia para los gerentes debido a que necesitan que la producción se incremente con las mismas horas-hombre invertidas. Los gerentes indicaron que no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño para conocer las fortalezas y debilidades de cada colaborador.

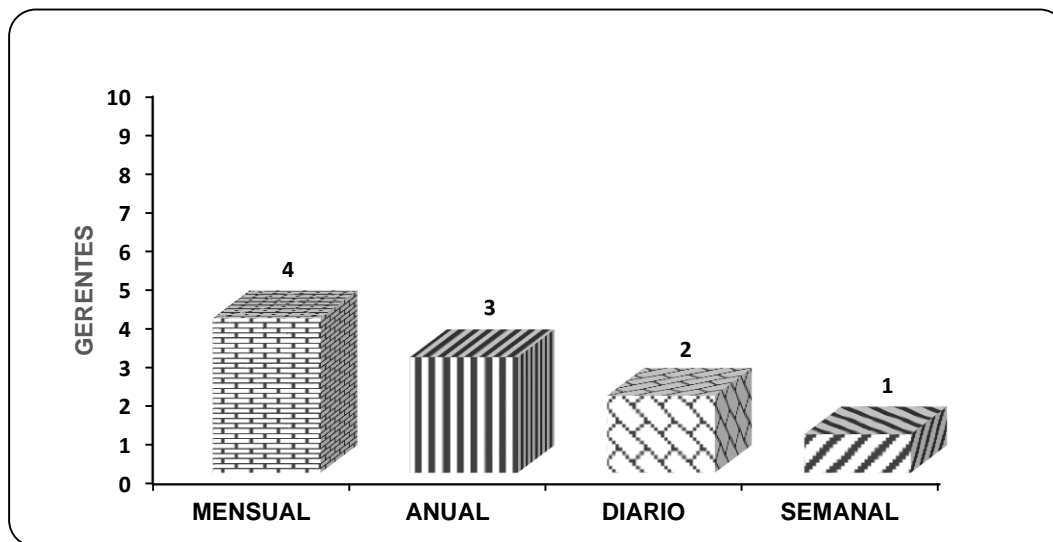
La gerente de recursos humanos informó que el departamento de producción mide el alcance de metas de forma mensual a través de una herramienta de control utilizada para el registro de metas alcanzadas por cada colaborador. Se determinó que la organización no comprende que la evaluación del desempeño no es un proceso de control sino más bien una mejora continua del trabajo de los

colaboradores que pretenden fortalecer el rendimiento de cada uno de ellos y por lo tanto el logro de los objetivos organizacionales.

La mayoría de los gerentes da a conocer a los colaboradores los incentivos que pueden obtener si cumplen con las metas establecidas, esto provoca que se enfoque más en los incentivos que en la eficiencia del tiempo, la calidad del producto y otras variables de suma importancia para la fábrica. Los incentivos que brinda la organización son: un bono monetario y desayunos una vez al mes, variando el departamento del que se trate.

Los gerentes dan a conocer a sus colaboradores el rendimiento de sus funciones de forma verbal a través de reuniones informales, basándose sólo en el alcance de metas. Si los colaboradores no alcanzan el rendimiento esperado, durante tres meses continuos se les amonesta en el bono que reciben y si no mejoran en su rendimiento se les suspende por tres días, todo ello está regulado por el reglamento interior de la fábrica. Este método de premio - castigo es lo que la empresa considera como realimentación.

**Gráfica 17**  
**Frecuencia con que retroalimentan las funciones que realizan los colaboradores**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

La retroalimentación es el proceso de ayuda a proporcionar información sobre las habilidades, conocimientos y valores del rendimiento laboral, para que ésta sea recibida de manera positiva debe hacerse en un ambiente de confianza y cordialidad. Basándose en la encuesta realizada se determinó que el jefe inmediato da a conocer de manera mensual los avances de las tareas, sin embargo esta se traslada de manera subjetiva a través de opiniones o comentarios en la supervisión por parte del jefe inmediato.

Al no contar el jefe con una herramienta que le permita llevar a cabo una retroalimentación efectiva, el colaborador no cuenta con seguridad en el resultado, los criterios cambian según las características y comportamientos de los supervisores, actualmente se traslada la información de forma descendente, es decir, el jefe comunica a los colaboradores las instrucciones, tareas o situaciones que necesitan atención, sin tomar en cuenta sugerencias del colaborador por ello

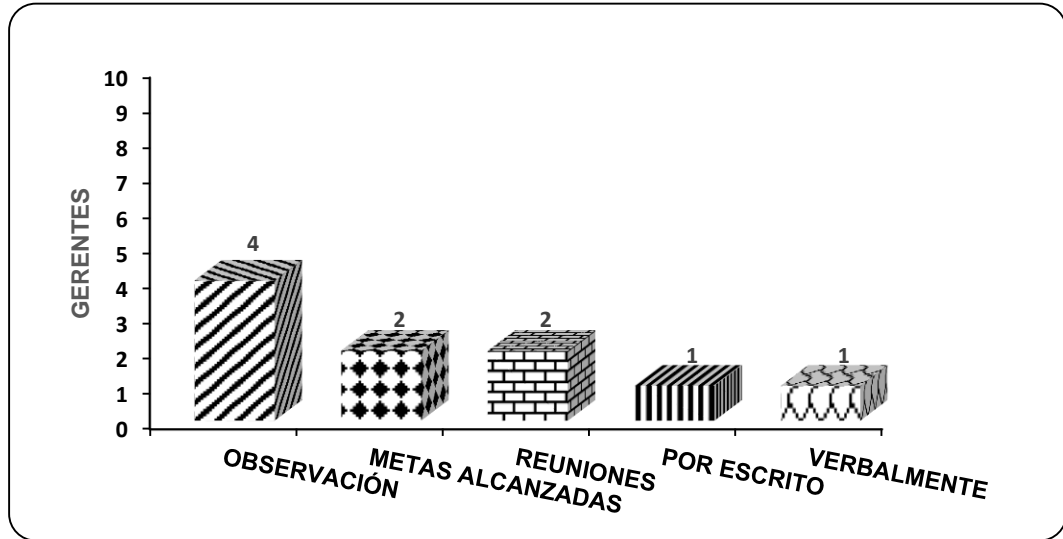
es necesario un instrumento de retroalimentación que brinde indicadores y parámetros establecidos para destacar las áreas de oportunidad.

Además permite acceder a las formas más elevadas de desarrollo laboral y humano. Según la opinión de los jefes realimentar al empleado permitiría determinar oportunidades de mejora y trasladar información puntual e inmediata para aumentar las fortalezas y disminuir debilidades y lograr que estos obtengan satisfacción laboral.

Se brindarían los beneficios de conocer y desarrollar las cualidades, habilidades y destrezas de los colaboradores, señalar la posición del desempeño de los mismos como señalar la posición del desempeño respecto a las metas, especificar las oportunidades de mejora del empleado.

Por ello es fundamental que los jefes inmediatos cuenten con un sistema de retroalimentación estructurado con parámetros y estándares, que generen correcta información a los jefes para que les permita facilitar transmitir los resultados del desempeño al colaborador.

**Gráfica 18**  
**Proceso para determinar si el colaborador hace de manera eficiente el trabajo**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



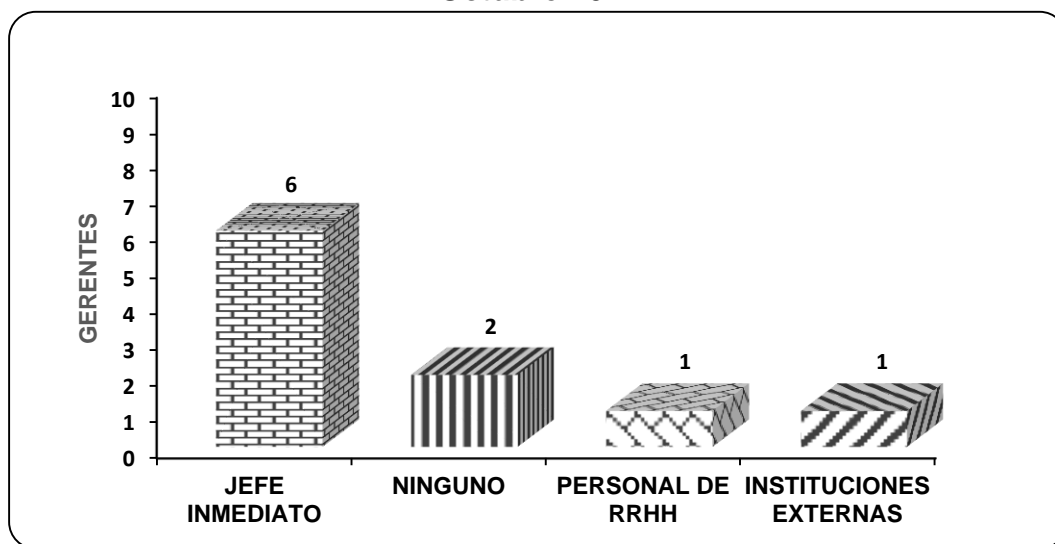
**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

En la fábrica el proceso para determinar si el colaborador realiza de manera eficiente el trabajo es mal utilizado, debido a que no se emplea de manera técnica y formal, sino más bien como una herramienta de control. Además es utilizada para cumplir con metas establecidas de trabajo lo que no debería ser así, si no que la supervisión debe ser un proceso preventivo para evitar muchos aspectos negativos para la organización. Los aspectos que se ven afectados por no utilizar de forma adecuada la supervisión son: lentitud al cumplir con la demanda actual y una merma considerable, esto provoca la pérdida de clientes.

El personal gerencial indica que la supervisión que ellos aplican les ayuda a que los empleados produzcan a escala y que lo que ellos buscan es que cometan menos errores en la producción pero la forma actual de emplear la supervisión se enfoca sólo en un área lo cual genera que no se produzca con eficiencia, sino más bien sólo produzcan con la calidad mínima. Así mismo los gerentes de área opinan

que al aplicar la supervisión provoca que los empleados cometan menos errores por miedo a las sanciones y amonestaciones que aplican si estos no cumplen con las metas de producción, calidad en el trabajo escrito y cumplimiento de objetivos asignados.

**Gráfica 19**  
**Responsable de capacitar a los colaboradores**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

Los gerentes mencionaron que no cuentan con un programa de capacitación formal debido a que las tareas son repetitivas y monótonas para ciertos departamentos sin tomar en cuenta otras facetas o áreas del recurso humano, los que reciben capacitación anualmente son los de mantenimiento y producción debido a la renovación de maquinaria y cambio de materia prima. Además recursos humanos indicó que reciben capacitaciones semestralmente sobre reclutamiento, selección y contratación para incorporar nuevos elementos.

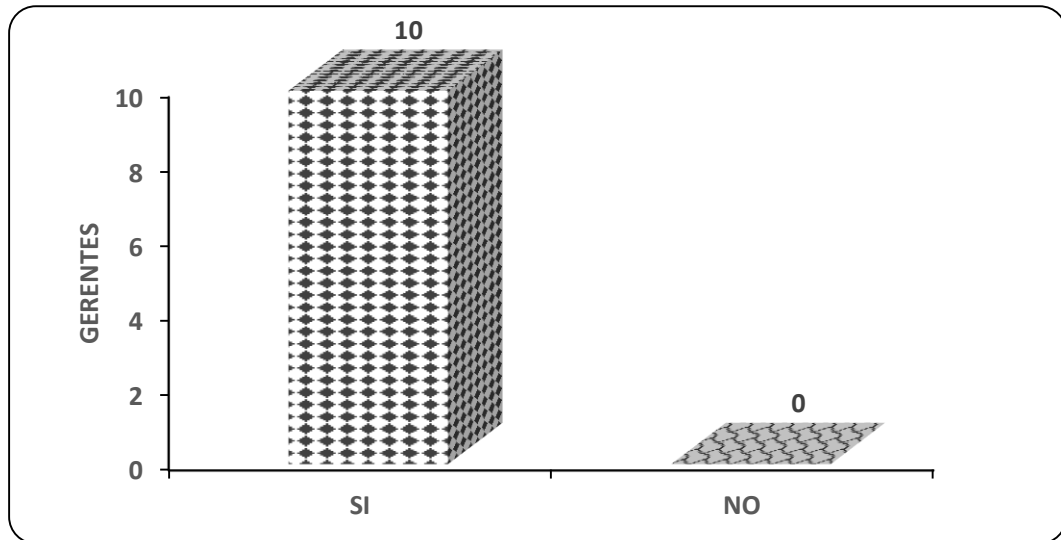
Que se evidencia que la empresa y su personal enfocan todos temas de recursos humanos incluyendo capacitación, sólo a lo que es producción. Sin embargo algo

más es que los gerentes mencionaron que están dispuestos a realizar actividades que ayuden al mejoramiento del desempeño de los colaboradores para el beneficio de la organización y así aumentar la eficiencia en sus puestos de trabajo. En este apartado se encontrarán las gráficas y sus análisis que sustentan lo anterior mencionado.

Al encuestar a los gerentes de la empresa objeto de investigación se determinó que los responsables de capacitar al personal a su cargo en su mayoría son los jefes inmediatos, puesto que son los que tienen mayor comunicación, experiencia y conocimiento en el área a desempeñar y son los encargados de velar porque el personal realice sus actividades de manera correcta, sin embargo no poseen una evaluación que les permita medir el desempeño de cada colaborador. Además mencionaron que otros departamentos no cuentan con ningún tipo de capacitaciones debido a que aprenden las funciones de su puesto de forma empírica con los compañeros de trabajo.

Un gerente respondió que el encargado de capacitar es el personal de recursos humanos y debería ser así, si el departamento de recursos humanos estuviera formado adecuadamente, sin embargo dicha gerencia sólo cumple con las funciones de reclutar, seleccionar y contratar, de igual manera otra gerencia respondió que la función de capacitar corresponde a instituciones externas debido a que los procesos son complejos y el personal de la empresa no posee las cualidades necesarias para cumplir esta función.

**Gráfica 20**  
**Importancia de la implementación de un sistema de evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

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

Por ese motivo los jefes inmediatos opinan que es importante crear un sistema de evaluación del desempeño, basado en la planeación estratégica de la empresa que permita conocer, medir e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados del desempeño enfocados en la mejora continua, a través de proporcionar una descripción exacta de la manera en que el colaborador realiza y cumple con las responsabilidades y proporcionar retroalimentación a los empleados para transmitirles que tan bien están realizando las funciones en relación con las metas establecidas.

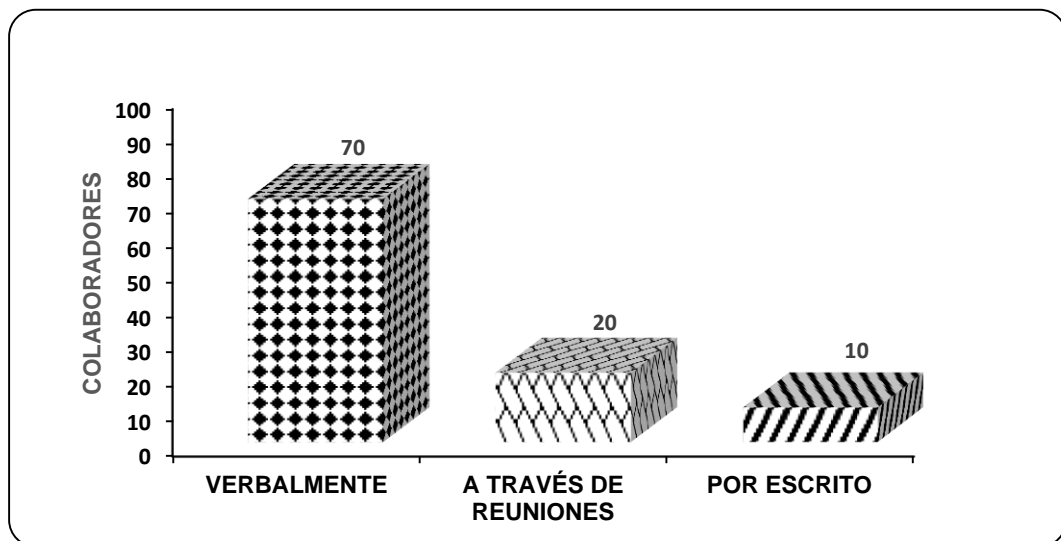


### 2.6.2 Análisis nivel operativo

A continuación se detallan las respuestas de las encuestas realizadas a nivel operativo.

Se determinó que al personal de la fábrica objeto de investigación no se le realiza formalmente la evaluación del desempeño debido a que sólo lo miden a través de procesos de control y por medio del cumplimiento de metas de ventas y producción, así como las llamadas de atención o los reconocimientos lo que provoca que los colaboradores no se sientan identificados con la organización. A continuación se detallan las gráficas y los análisis de los resultados de las encuestas según 100 colaboradores.

**Gráfica 21**  
**Proceso que utiliza el jefe inmediato para medir el trabajo que realiza**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

La mayor parte del personal hace alusión de que no les han realizado evaluaciones de desempeño formalmente sólo llevan controles del cumplimiento de metas de forma verbal y a través de reuniones.

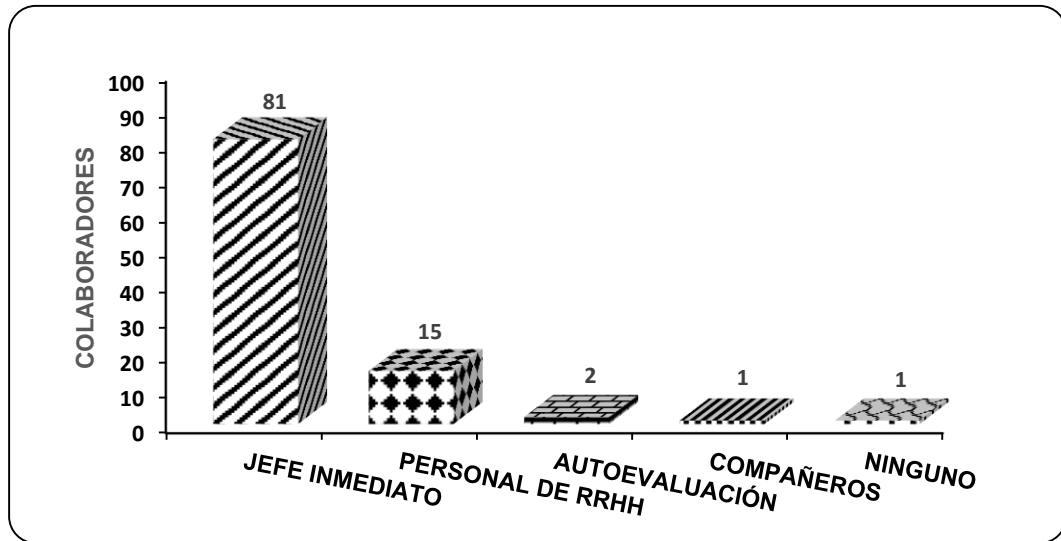
Lo anterior provoca que los colaboradores sólo cumplan con el trabajo que se les asigna y por ello sólo alcanzan las metas establecidas, además mencionaron que no le dan importancia a la calidad en los productos, esto provoca que exista mucho desperdicio de materiales y que se atrasen en sus metas debido a que no pasan los estándares de calidad.

Los colaboradores afirman que los jefes inmediatos de los distintos departamentos no realizan evaluaciones formales (por escrito), sólo realizan la evaluación de forma empírica debido a que solo llevan un control operacional de metas alcanzadas, además los colaboradores mencionaron que no cuentan con retroalimentación en sus actividades.

Se determinó que el departamento que realiza la evaluación es recursos humanos debido a que sólo tienen cuatro colaboradores, en cambio los demás departamentos cuentan con más personal y no tienen tiempo por saturación de trabajo.

Es importante mencionar que los trabajadores aprenden sus labores observando y escuchando a sus compañeros de área, esto incide en un mal desempeño, debido a que están más propensos a cometer errores.

**Gráfica 22**  
**Responsable de medir el rendimiento en el trabajo**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

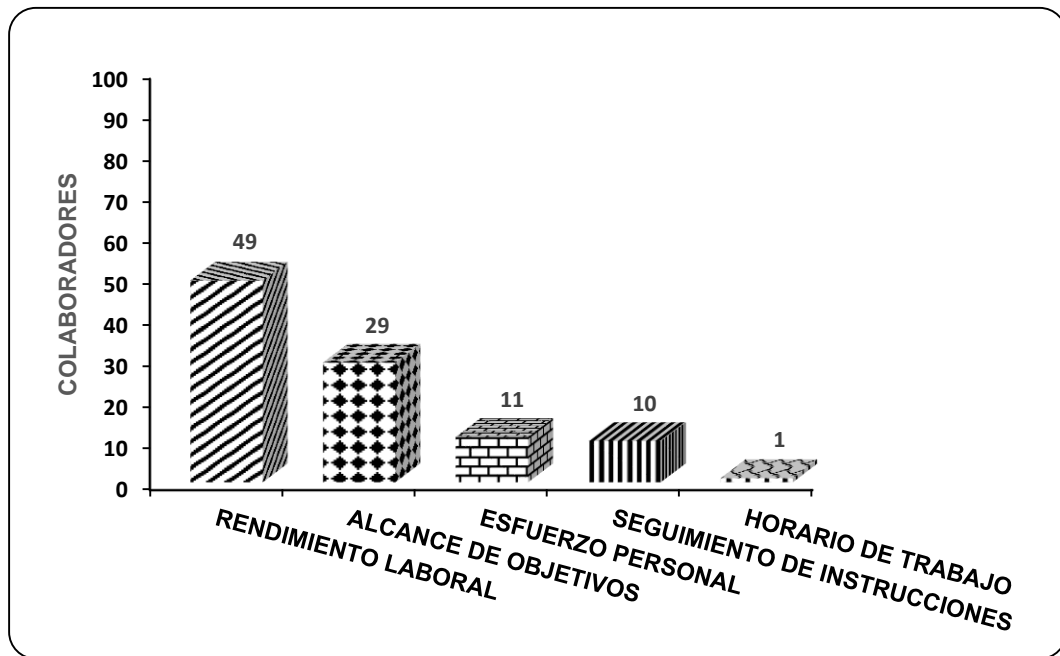


**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

Se estableció que tanto el personal gerencial como los colaboradores están en concordancia en que el jefe inmediato es el responsable de evaluar las actividades de cada colaborador debido a que los jefes son los únicos a quien tienen acceso, lo que provoca que el liderazgo sea autocrático y por la tanto la comunicación sea en una sola vía por ello no se toman en cuenta las opiniones del personal y no se conoce su potencial.

Los colaboradores del departamento de Recursos Humanos hicieron mención que a ellos les realizan una evaluación como mecanismo de control para velar por el cumplimiento de metas, asimismo algunos jefes de los departamentos piden la opinión de compañeros y de los mismos colaboradores para evaluar si se están cumpliendo con las labores pero de forma empírica.

**Gráfica 23**  
**Aspectos que miden el rendimiento en el trabajo**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

El rendimiento laboral es la causa más importante para la fábrica objeto de investigación debido a que los colaboradores deben cumplir con las metas que se han establecido, esta no es una forma adecuada de medir el rendimiento debido a que sólo lo evalúan por lo que producen y venden, por lo tanto provocan que los colaboradores se sientan desmotivados y que no se sientan satisfechos con su trabajo.

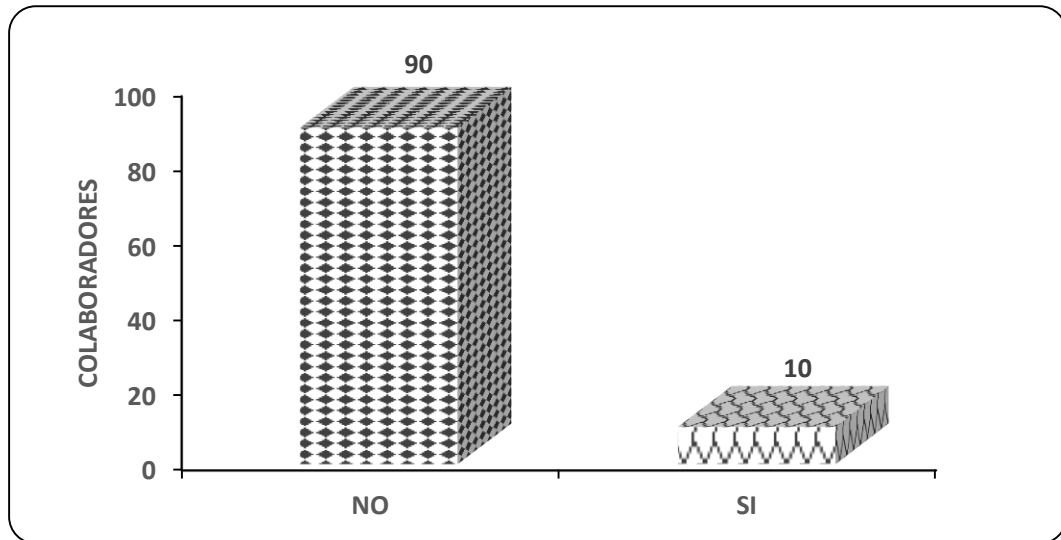
Lo que buscan es cumplir con los objetivos que les dan pero lo hacen de forma equivocada porque sólo les exigen que aumenten su esfuerzo personal para que produzcan más, pero lo hacen debido al bono de productividad sin sentirse identificados con la fábrica.

Los colaboradores hacen mención que para los jefes es importante que se sigan instrucciones debido a que es otro mecanismo de control para lograr las metas de productividad y ventas. Sin embargo no se le explica de forma adecuada las funciones a cada uno de ellos, sino que ellos aprenden de otros compañeros de forma empírica lo que provoca muchos regaños de parte de los jefes de cada departamento.

Además se corroboró con los colaboradores que la mayoría de los jefes no conocen las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, lo que provoca que vean al personal como una máquina más, lo que ocasiona que el personal se siente inestable y que busque otras ofertas de trabajo.

El personal es incentivado erróneamente debido a que sólo evalúan el cumplimiento de metas establecidas lo que provoca que se enfoquen en producir y vender en masa. Algunos colaboradores mencionaron que se les brinda un bono por productividad y/o ventas mientras que a otros se les da un desayuno al mes dependiendo del departamento que se trate, mientras que a otros no se les da ningún tipo de recompensa. Además hacen mención que si no cumplen con las metas se les amonesta con el reglamento interior de la fábrica.

**Gráfica 24**  
**Le brinda retroalimentación de los resultados del trabajo que realiza**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



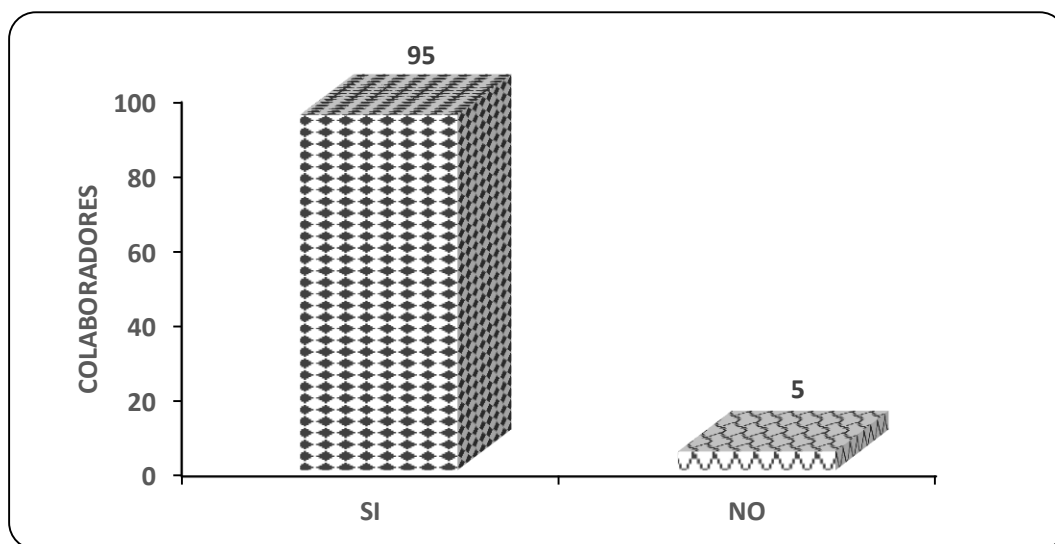
**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

Según la información recopilada, el nivel operativo indica que reciben resultados de su trabajo por parte de su jefe inmediato siendo éste de la siguiente forma: verbalmente por lo que se ha hecho bien y lo que se ha hecho mal, lo cumplido y lo pendiente. Cuando se organizan reuniones se recuerdan los errores cometidos y conversa sobre ellos para encontrar soluciones, lo que provoca en los colaboradores incertidumbre al saber si el trabajo realizado está correcto o todo contrario.

Se determinó que no existe orientación hacia el colaborador para aplicar todas las capacidades, experiencias y habilidades que posee en el logro de los objetivos. De acuerdo con la información proporcionada se puede concluir que se informan resultados referentes a los procesos y actividades del puesto o los avances de las metas del departamento pero no específicamente al desempeño laboral de cada

colaborador. Sin embargo los comentarios u opiniones del jefe inmediato no guían al colaborador en relación a las funciones asignadas.

**Gráfica 25**  
**Importancia de medir el rendimiento del trabajo que realiza**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.

Se determinó que en su mayoría el personal operativo opina de forma positiva a la importancia de evaluar el trabajo laboral, indicando una mejora continua, fijación de metas personales y la competencia sana para sobresalir, asimismo alcanzar los objetivos organizacionales de la fábrica. El personal operativo considera importante la evaluación del desempeño laboral, de esta manera, se podrán identificar errores que otras áreas cometen y que afectan el rendimiento tanto personal como del departamento en que se encuentren.

### **2.6.3 Análisis general**

En la investigación realizada a la empresa objeto de investigación se determinó que los jefes realizan las evaluaciones de forma empírica debido a que utilizan la observación directa, todo esto provoca que confundan el desempeño con mecanismos de control, por lo tanto no existe un instrumento formal que permita medir el rendimiento de los colaboradores.

Para realizar la evaluación del desempeño a los colaboradores, los jefes llevan a cabo dicha medición de forma subjetiva debido a que utilizan más el método verbal y la técnica de observación directa. Además el departamento de recursos humanos no conoce las necesidades que tienen los colaboradores y por ello se sienten desmotivados lo que provoca que sólo cumplan con lo asignado pero sin darle importancia a su puesto de trabajo, lo que incide en que no se sientan identificados con la organización y siempre están en busca de nuevas oportunidades laborales.

Asimismo no se realizan de forma adecuada los programas de capacitaciones lo que provoca la falta de competencias que garanticen un eficaz y eficiente cumplimiento de funciones. Las razones por las que la fábrica utiliza la supervisión son para que los colaboradores se especialicen en realizar una tarea y optimizar el tiempo, pero la utilizan de esta forma debido a que sólo les interesa el control en los reportes de producción y ventas.

Las gerencias no toman en cuenta la preparación académica, habilidades y destrezas de cada colaborador, sólo el tiempo de laborar para la organización, conocimiento de las actividades del área y amistad con los jefes, esto provoca desmotivación a los colaboradores que tienen preparación académica debido a que no tienen crecimiento profesional. Asimismo no cuentan con un proyecto de formación de los colaboradores en donde se detalle la trayectoria, formación y objetivos que pretenden alcanzar.



Después de haber tabulado los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal estratégico y operativo, se comprueba la hipótesis de que existen deficiencias en el conocimiento del actual desempeño laboral del personal. Para minimizar dichas deficiencias es necesario crear y aplicar instrumentos, lineamientos y procedimientos técnicos, relacionados con la gestión del talento humano. Por lo anterior expuesto en el siguiente capítulo se propone un sistema de evaluación del desempeño laboral que permita resolver los problemas en cuanto a la medición del rendimiento de los colaboradores y así poder conocer las debilidades para planificar cursos de acción para reducirlas y/o eliminarlas.

### **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA FÁBRICA DE CAMAS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

El presente capítulo proporciona los instrumentos necesarios para la implementación de un eficiente sistema de evaluación del desempeño. Está compuesto por aspectos importantes como los lineamientos y procesos para que se lleven a cabo de forma metódica. Estas herramientas ayudarán a mejorar el conocimiento y rendimiento para incrementar la productividad y así lograr los objetivos organizacionales.

Es importante mencionar que los colaboradores son el activo más importante de la empresa y por ese motivo es necesario que se mida el rendimiento de los trabajadores. Se debe tener en cuenta que la evaluación del desempeño es un proceso que sirve para conocer las competencias, fortalezas, debilidades y la aportación que dan los colaboradores a la organización, con el fin de encaminar de manera eficiente y eficaz sus labores.

El propósito para crear un sistema de evaluación del desempeño es ofrecer un instrumento que permita medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador, además de proporcionar información confiable sobre cómo llevan a cabo las actividades en su puesto de trabajo. Por tal motivo la empresa necesita conocer el desempeño de los colaboradores para mejorar los resultados, corregir errores, optimizar las competencias e implementar herramientas para medir el desempeño; por ello se propone la implementación de un sistema de evaluación del desempeño por método de escalas gráficas, debido a que servirá como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los colaboradores. Además se utilizará este método porque se llevará a cabo por primera vez y así se empezará a inculcar a la cultura organizacional.

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

Después de haber realizado la investigación documental y de campo se obtuvo como resultado la necesidad de conocer el rendimiento de los colaboradores en la organización, por ello se elaboró una propuesta de filosofía empresarial, diseño organizacional y de un sistema de evaluación del desempeño.

Es fundamental reestructurar la filosofía empresarial que guía la organización, así como estructurar el diseño organización para que se conozcan las líneas de mando que puedan medir el desempeño de los colaboradores y así establecer acciones de desarrollo para los colaboradores lo cual a su vez contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

De igual manera, es necesario un sistema de evaluación del desempeño que será de utilidad para identificar al personal que requiera reemplazo, corrección de errores y ascensos de trabajo, así como también identificar el origen de los errores comunes, corregirlos y evitarlos en el futuro para reducir el riesgo de sanciones y gastos innecesarios para la organización.

El sistema busca involucrar a todo el personal a través de la participación, comunicación, retroalimentación y seguimiento de los resultados obtenidos, así como determinar las necesidades existentes en cada gerencia.

El sistema de evaluación del desempeño constituye una oportunidad de desarrollo para la institución y los colaboradores. A continuación se presenta la propuesta de la filosofía empresarial, reestructuración organizacional y sistema de evaluación del desempeño el cual será útil para medir el rendimiento de los colaboradores y establecer las acciones de seguimiento para conocer, corregir y mejorar el desempeño organizacional.

### **3.2 Filosofía empresarial propuesta**

Según los resultados obtenidos se determinó que es necesario proporcionar una herramienta que contribuya a mejorar la filosofía empresarial y guías de acción para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de la organización en el mercado, así como también los valores que rigen el comportamiento de los colaboradores. A continuación se describen las propuestas realizadas:

#### **a. Misión**

Somos una empresa guatemalteca dedicada a la fabricación de camas que cubre el mercado nacional y centroamericano, contamos con los mejores materiales importados, con colaboradores capacitados y tecnología de vanguardia para brindar productos de excelente calidad.

La misión propuesta responde a ciertos componentes esenciales que a continuación se analizan:

1. **¿Qué hace?** Esto se ve reflejado puesto que se indica la palabra “camas”, que es la única línea de productos que maneja la organización hasta el momento.
2. **¿Para quién lo hace?** Se detalla el mercado que actualmente abarca, tanto al mercado nacional como centroamericano.
3. **¿Cómo lo hace?** La misión propuesta cumple con esta característica debido a que se mencionan los recursos materiales, humanos y tecnológicos que se utilizan para la fabricación de los productos.
4. **¿Dónde lo hace?** Se hace mención que es una empresa guatemalteca donde se realizan los productos que fabrican.

5. **¿Quién lo hace?** La misión que se propone hace referencia a este componente debido a que menciona a los colaboradores capacitados quienes aportan valor agregado al producto.

De igual manera se realizó una propuesta de la visión de la empresa que sirve como guía para la toma de decisiones y acciones de la empresa indicando hacia dónde se dirige en el largo plazo. En el próximo párrafo se describe:

✓ **Visión**

Ser una de las mejores empresas en la fabricación y distribución de camas en el mercado nacional con participación en el mercado centroamericano y así expandirnos hasta América del Sur, en los próximos cinco años. La visión debe contener ciertas características que se analizan a continuación:

**Integración:** Esta característica está bien formulada en la visión propuesta debido a que se realizó de forma integrada, en donde se tomó en cuenta todas las áreas de la empresa. Además cuenta con liderazgo y enfoque lo que beneficia la competitividad de la fábrica.

**Amplia:** La visión propuesta está acorde con dicha característica debido a que quiere alcanzar el mercado de América del Sur, por ello el campo de visualización de a dónde quiere llegar la fábrica es amplia.

**Realizable:** Esta característica está bien formulada debido a que cumple con las expectativas de la fábrica, lo que se desea es que su mercado se expanda geográficamente a América del Sur.

**Alentadora:** La visión propuesta cuenta con esta característica debido a que es objetiva, incentivadora, inspiradora, promotora y motivadora para lograr el éxito de la fábrica; impulsa a la fábrica a superar sus objetivos.

**Dimensión en el tiempo:** Esta característica se ve reflejada en la visión propuesta de la fábrica, debido que se menciona que se quiere lograr este objetivo en los próximos cinco años.

✓ **Valores empresariales**

Los valores actuales con los que cuenta la empresa se realizaron de forma adecuada debido a que tomaron en cuenta la cultura organizacional debido a que van dirigidos a los clientes, proveedores y colaboradores. Por lo cual no se elabora una propuesta nueva.

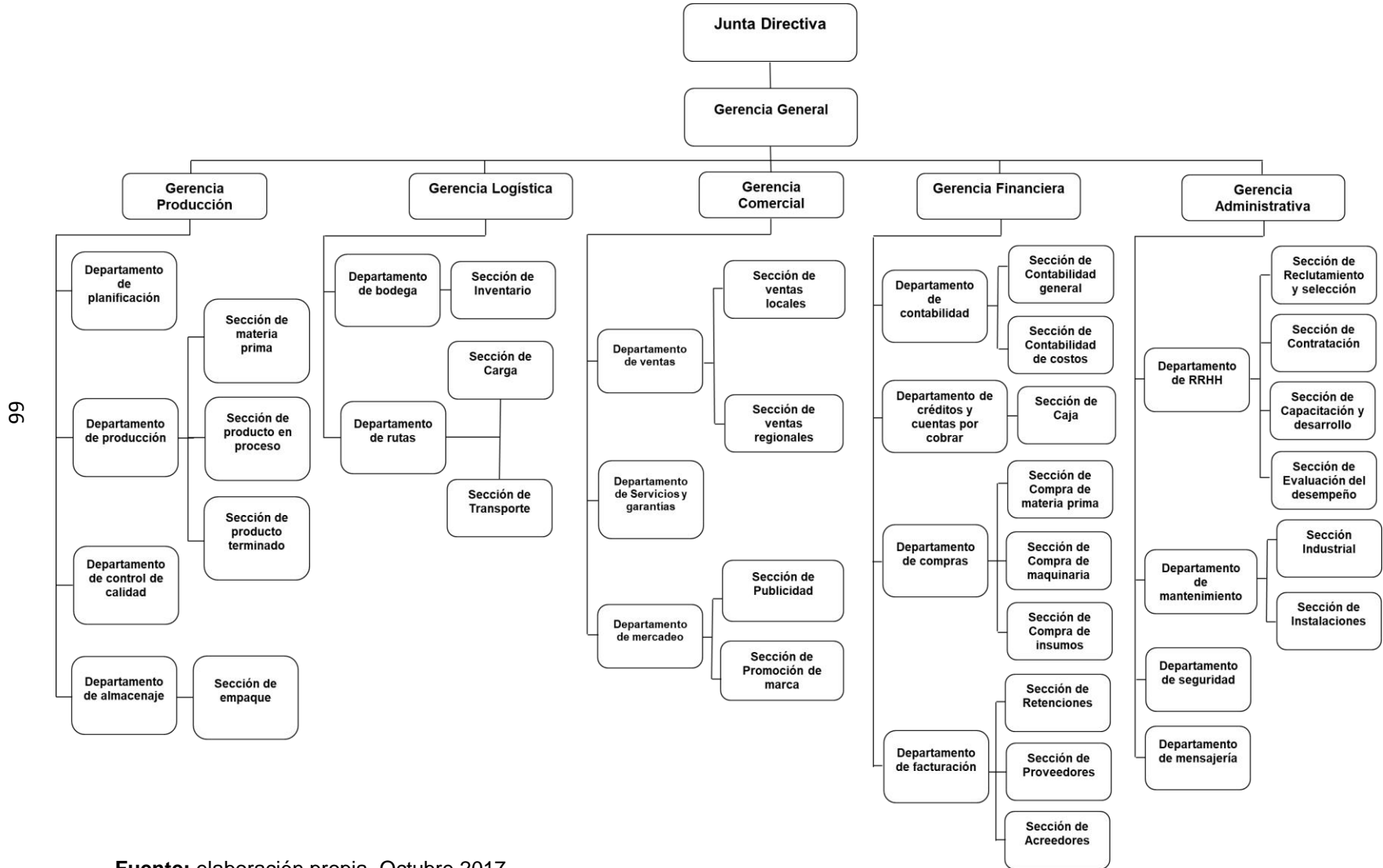
### **3.3 Estructura organizacional propuesto**

El organigrama propuesto se realizó según las necesidades que se tienen en la empresa, se llevó a cabo de forma adecuada debido a que se dividió por gerencias, departamentos y secciones lo que genera orden organizacional, orden jerárquico y conocimiento de líneas de mando en todas las áreas de la empresa.

La propuesta de la estructura organizacional provoca que los empleados conozcan a quién solicitar información para solucionar conflictos, solicitar permisos y conocer quien da las indicaciones laborales lo que provoca que conozcan cuáles son sus atribuciones a desempeñar.

Se implementó orden administrativo a través del cambio de funciones por puestos, lo que mejorará que el personal se sienta identificado y por lo tanto reconozca las líneas de mando y jerarquías. A continuación se presenta el organigrama general propuesto.

**Gráfica 26**  
**Organigrama general propuesto**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2017.

### **3.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto**

Según los resultados obtenidos de la empresa se determinó que con el fin de proporcionar una herramienta que ayude a medir el desempeño, mejorar de forma continua y velar por el desarrollo de los colaboradores, se estableció que el mejor método que se adapta a las necesidades es el método de escalas gráficas.

Este método se utilizará debido a que el manejo y la elaboración es de bajo costo, el tiempo que utilizan para la realización de la evaluación no es extensa, además que no se requiere una amplia capacitación, ayuda a priorizar factores importantes que se quieren conocer, se puede realizar a un número grande de empleados, además facilita la cuantificaciones de resultados realizando un análisis y comparación de resultados entre los empleados.

Asimismo ayuda a evaluar el desempeño de los colaboradores en todos los niveles organizacionales y así conocer las debilidades y fortalezas para fortalecer o incentivar al personal como las promociones y transferencias para formar una carrera laboral en la empresa. Esto provoca que exista motivación, superación personal, mejora continua, aumento en productividad y sentirse identificados con la organización. Otro factor es que mejora la comunicación entre jefes y colaboradores.

Facilita a los evaluadores a contar con una herramienta de fácil comprensión y aplicación debido a que minimiza el trabajo en el recuento, tabulación y análisis de los resultados. Permite conocer todos los factores que servirán de evaluación además de que se involucra a los jefes inmediatos para determinar el nivel de prioridad de todos los factores debido a que él conoce que áreas se deben mejorar.



### **3.4.1 Objetivo general**

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño formalmente establecido en donde se cuenten con procesos y políticas que ayuden a mejorar el rendimiento de los colaboradores de la empresa.

#### **a. Específicos**

- ✓ Ejecutar un sistema de evaluación del desempeño que se adapte a las necesidades administrativas de la fábrica en los primeros dos meses del año.
- ✓ Brindar un informe objetivo y cuantitativo del desempeño de los colaboradores que pueda servir en la toma de decisiones de movimiento del personal en el cuarto mes del año.
- ✓ Conocer el rendimiento que tienen los colaboradores para brindarles retroalimentación y así implementar acciones correctivas y/o incentivos en el quinto mes del año.

### **3.4.2 Metas**

- ✓ Conocer el rendimiento del 100% de los colaboradores a través del sistema de evaluación propuesto, para obtener información objetiva y verídica, en el tercer mes del año.
- ✓ Detectar las debilidades y fortalezas del 100% de los colaboradores evaluados para dar a conocer al departamento de recursos humanos las acciones que se tendrán que llevar a cabo, en el tercer mes del año.
- ✓ Desarrollar planes de mejora para el 100% de los colaboradores evaluados, los cuales permitan mejorar la eficiencia en el trabajo diario, en el sexto mes del año.

### **3.4.3 Políticas**

Es importante definir los estándares que se tendrán en los distintos resultados de las evaluaciones y así tener claro los pasos a seguir en los diferentes casos, estás

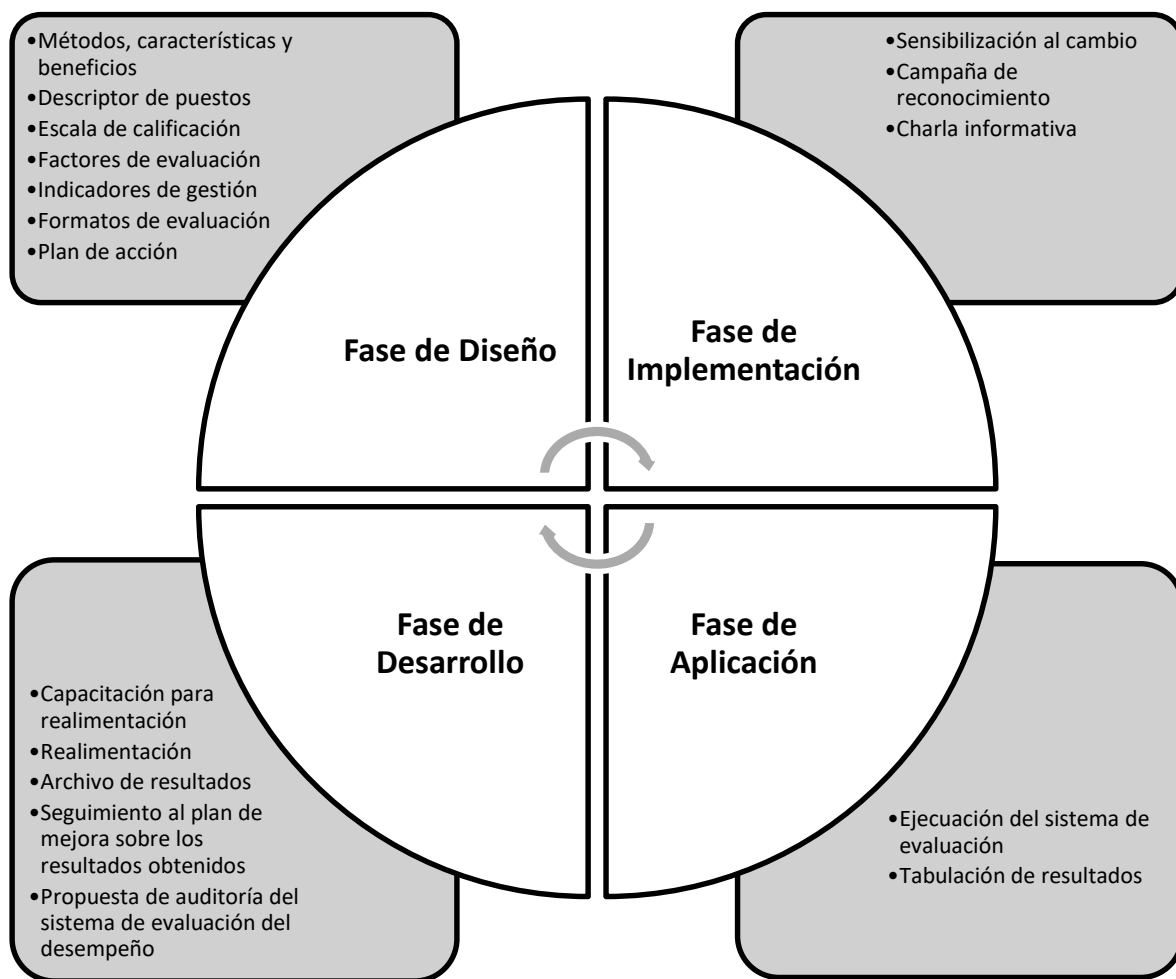
políticas fueron brindadas por parte del Departamento de Recursos Humanos de la fábrica; cabe resaltar que en todos los niveles se estima capacitación conforme al grado de necesidad que refleja cada persona.

- a. Cuando el resultado de la evaluación del desempeño esté en el rango de 0 - 50 puntos el colaborador tendrá que realizar conjuntamente con el jefe inmediato un plan de mejora sobre los resultados obtenidos y se cataloga como “necesita mejorar”.
- b. Si el resultado del colaborador está entre 51 - 70 puntos, se le capacitará y se le brindará seguimiento para elevar el rendimiento laboral y se cataloga como desempeño “regular”.
- c. Al momento de realizar la evaluación del desempeño anual, si el colaborador obtiene resultados inferiores nuevamente, se tomarán medidas disciplinarias.
- d. Los colaboradores que obtengan resultados favorables para la empresa, es decir entre 71 - 89 puntos, se les capacitará de acuerdo a las necesidades existentes con el objetivo de incrementar el capital intelectual de los colaboradores, realizando su respectivo plan de mejora y se catalogarán como desempeño “bueno”.
- e. Cuando el resultado obtenido de la evaluación supera lo requerido por la empresa 90 - 100 puntos, se les brindará un diploma de reconocimiento y un bono de Q. 150.00 a Q. 300.00 para incentivarlos a mantener el rendimiento actual, además se les seguirá capacitando para seguir mejorando en su desempeño. El personal que esté en este rango se catalogarán como desempeño “excelente”.

### 3.5 Fases para el sistema de evaluación del desempeño

Para implementar la propuesta del sistema de evaluación se dividió en cuatro fases entre ellas la de diseño, implementación, aplicación y desarrollo.

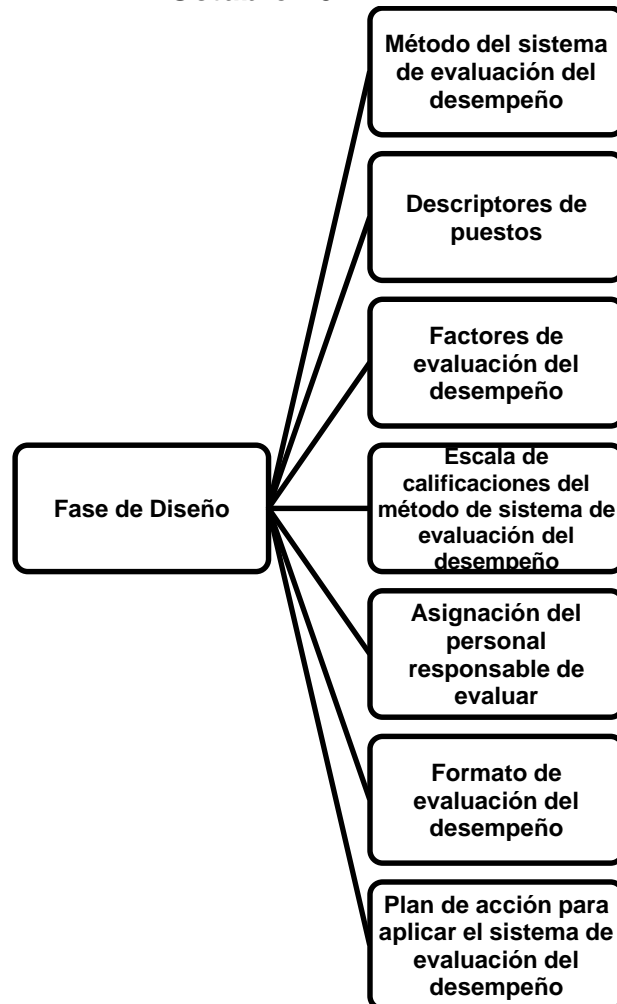
**Gráfica 27**  
**Fases para implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



### 3.5.1 Fase de diseño

Está fase inicia con la planeación de las actividades que se llevarán a cabo en las evaluaciones a través de métodos, políticas y procesos para evaluar a los colaboradores, además de brindar a los jefes inmediatos como al personal, la oportunidad de que se involucren en cada uno de los procesos; a continuación se encuentra el esquema para llevar a cabo dicha fase:

**Gráfica 28**  
**Fase de diseño del sistema de evaluación del desempeño propuesto**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



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

El método que se utilizará es el de escalas gráficas con atribución de 90° tomando en cuenta a jefes y colaboradores para evaluar los criterios relevantes o parámetros básicos que necesitan conocer en cada una de las áreas administrativas de la fábrica. Este método se utiliza debido a que es el más adecuado a las necesidades de la empresa además de ser más comprensible y accesible de utilizar, cubriendo las necesidades de evaluación del desempeño de los colaboradores y así minimizar la problemática planteada.

Este método se eligió para ser aplicado en la empresa por ser un método que les brinda a los evaluadores una herramienta de fácil comprensión y ejecución. Asimismo involucra de forma directa a los evaluadores en la ponderación de los factores que posteriormente se evaluarán permitiendo así que sea el jefe inmediato el que determine la priorización e importancia de los factores. Además de que exige poco trabajo al evaluador, ya que la forma y los registros de la misma lo simplifican para su adecuada comprensión y procesamiento de resultados.

#### **a. Características del sistema de evaluación del desempeño**

El método de escalas gráficas evalúa el desempeño de los colaboradores por medio de factores con previa definición y graduación. Dichos factores definirán las cualidades que se pretenden evaluar de forma simple y objetiva que va de lo malo o insatisfactorio hasta lo óptimo o excelente, para que se pueda calificar con mayor facilidad el rendimiento de los colaboradores. Además permitirá:

- ✓ Evaluar el potencial humano en los distintos niveles, así como podrá identificar a aquellos colaboradores que necesitan ser reforzados en actividades específicas o en curso de capacitación orientados a la mejora continua.
- ✓ Ayuda a identificar aquellos factores de apoyo que el colaborador requiera tanto del jefe inmediato como de otras áreas para la adecuada realización de sus funciones.

- ✓ Permite brindar soporte al departamento de recursos humanos como factor de motivación, superación personal y mejora continua, estimulando de esta manera la productividad y las relaciones humanas en el trabajo.

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

Los beneficios que se tendrá al aplicar el método de escalas gráficas con atribución de 90° se describen a continuación:

- ✓ Facilita la planificación y construcción de los instrumentos de evaluación de forma gráfica y global de los factores a evaluar.
- ✓ Permite una visión general del desempeño de los colaboradores y la situación de cada colaborador.
- ✓ Simplifica el trabajo de los evaluadores debido a que facilita la tabulación y registro de cada evaluación.
- ✓ A través de la utilización de este método la empresa podrá tener una herramienta de seguimiento a los compromisos de mejora adquiridos por sus colaboradores, de esta manera podrá identificar si los colaboradores están mejorando su desempeño y potenciado sus capacidades.

#### **3.5.1.2 Descriptores de puestos**

La empresa objeto de análisis no utiliza ningún tipo de descriptores de puestos por lo que se le propone al departamento de Recursos Humanos quien será el encargado de validar cada uno de los descriptores que se llevarán a cabo. Se le sugiere el siguiente formato que a continuación se detalla:

**Formato 1**  
**Descriptor de puesto**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>1. Identificación del puesto</b>	
<b>Título del puesto:</b> Encargado de Reclutamiento y Selección	
<b>Código del puesto:</b> 0014	
<b>Departamento:</b> Recurso Humanos	<b>Unidad:</b> Reclutamiento y Selección
<b>Le reporta:</b> Gerente de Recursos Humanos	
<b>Le reportan:</b> Reclutador y Asistente Administrativo	
<b>Fecha de elaboración:</b> Enero 2018	

<b>2. Propósito del puesto</b>
Reclutar y seleccionar al personal idóneo para fábrica de camas, así como el seguimiento a los candidatos.

<b>3. Atribuciones o tareas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Verificar las vacantes de la empresa</li> <li>b. Publicar las vacantes por todos los medios disponibles, prensa, internet, redes sociales, etc.</li> <li>c. Verificar la forma de cubrir las vacantes interna o externamente</li> <li>d. Reclutar posibles candidatos</li> <li>e. Atender a las personas que soliciten las vacantes</li> <li>f. Entrevistar a candidatos</li> <li>g. Avaluar a los candidatos</li> <li>h. Seleccionar a la persona que cubrirá la vacante</li> <li>i. Reclutar y contratar en el menor tiempo posible a candidatos</li> <li>j. Analizar la rotación de puestos</li> <li>k. Registrar las vacantes así como el tiempo de resolución</li> </ul>

- I. Realización del manual del área
- m. Administración de los recursos asignados

<b>4. Especificación del puesto</b>
<p><b>Requisitos de educación</b></p> <p>Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología o a fin.</p>
<p><b>Ingles intermedio%</b> (no Indispensable)</p> <p>Manejo de Paquetes de Office Avanzado</p>
<p><b>Requisitos de experiencia</b></p> <p>1 año de experiencia en reclutamiento y selección.</p> <p>1 años de experiencia en análisis de rotación de personal.</p>
<p><b>Habilidades</b></p> <p>Observador</p>
<p><b>Manejo de personal</b></p> <p>Liderazgo</p>
<p><b>Destrezas</b></p> <p>Facilidad para expresarse en forma oral y por escrito.</p>

<b>5.Responsabilidad</b>
<p><b>Errores cometidos</b></p> <p>Por mal reclutamiento y selección.</p>
<p><b>Maquinaria y equipo</b></p> <p>Equipo y programas de cómputo.</p>
<p><b>Relaciones con otros</b></p> <p>Con gerencia de recursos humanos, desarrollo de personal.</p>



<b>Información confidencial</b>
Información privada de todos los colaboradores de la empresa y aspirantes a ocupar una vacante dentro de la empresa.
<b>Dinero / Valores</b>
Manejo de cotizaciones de medios para publicar las vacantes.
<b>Supervisión</b>
Supervisión recibida realizada por el Gerente de Recursos Humanos

<b>6. Nivel de esfuerzo</b>	
<b>Mental</b>	<b>Físico</b>
60%	40%

<b>7. Condiciones ambientales</b>
Amplia oficina de trabajo, con aire acondicionado y ambiente agradable. Con equipo de cómputo actualizado y mobiliario adecuado.

<b>8. Riesgo de trabajo</b>
Ansiedad y estrés, desastres naturales como terremotos, incendios, etc.

### **3.5.1.3 Definición de factores para la evaluación del desempeño**

Para implementar el sistema de evaluación de desempeño se deberá realizar reuniones con los jefes de cada uno de los departamentos para priorizar las competencias y así desarrollar de mejor manera las actividades diarias, esto permitirá mejorar el rendimiento en cada uno de los puestos de trabajo.

La definición de los factores a evaluar se realiza como parte de la propuesta dentro de la investigación, tomando en cuenta el análisis de los descriptores de puestos en cada departamento; además se tomarán en cuenta los factores tanto para los jefes de los departamentos como los factores para los colaboradores que a continuación se describen:

**a. Factores para jefes de los departamentos**

Con base en los análisis realizados se determinó que es necesario conocer cada uno de los puestos a través de los descriptores para establecer las responsabilidades y líneas de mando que tienen los jefes dentro de su departamento. Para efectos de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño se tomarán en cuenta diez factores, los cuales servirán para calificar el rendimiento de los jefes de los diferentes departamentos que conforman el área administrativa de la empresa. Los mismos se describen en el cuadro siguiente:

**Formato 2**  
**Factores para calificar el desempeño de los jefes de cada departamento**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>No.</b>	<b>Nombre del factor</b>	<b>Descripción</b>
1	Supervisión	Es la cantidad de tiempo invertido en supervisar a un trabajador para que realice sus actividades de manera adecuada y así asegurar el logro de los objetivos.
2	Motivación	Es la capacidad que tienen los jefes para mantener el estímulo positivo de sus colaboradores en relación a todas las actividades que realizan y así proporcionar condiciones adecuadas de trabajo para satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas.
3	Control	Es el proceso que usan los jefes para asegurarse de que las actividades realizadas correspondan con los planes. Además es una herramienta que puede utilizarse para evaluar la eficacia de las funciones administrativas: la planeación, la organización y la dirección.

4	Capacitación	Es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.
5	Liderazgo	Es la capacidad de influenciar y alinear a los colaboradores hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia los objetivos y haciéndolos responsables por su desempeño.
6	Conocimiento del puesto	Es la capacidad de realizar todas las tareas inherentes a su cargo y manejo de las herramientas para el beneficio de la empresa.
7	Toma de decisiones	Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas que se le son presentadas, para resolver diferentes situaciones bajo su cargo con responsabilidad y firmeza.
8	Comunicación efectiva	Escucha atentamente las ideas y consultas de los colaboradores, usando apropiadamente los canales de comunicación para mejorar las actitudes de los colaboradores y así lograrlos objetivos.
9	Trabajo en equipo	Promueve el apoyo y la cooperación entre los departamentos y el personal para aprovechar las habilidades multidisciplinarias de los colaboradores. Es el trabajo donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.
10	Resolución de conflictos	Es el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución y toma de decisiones de los conflictos generados dentro de la empresa. Es preciso enseñar a resolver conflictos de forma constructiva; es decir, pensando, dialogando y negociando.

#### **b. Factores para los colaboradores**

Para efectos de la propuesta se tomarán en cuenta diez factores, los cuales serán tomados para calificar el desempeño de los colaboradores, los cuales están distribuidos en los cinco departamentos que pertenecen al área operativa. Los mismos se incluyen en el cuadro siguiente:

**Formato 3**  
**Factores para calificar el desempeño de los colaboradores de cada departamento**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

No.	Nombre del factor	Descripción
1	Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar con compañeros, cooperando y apoyándose mutuamente con la finalidad de lograr las metas.
2	Resolución de problemas	Capacidad para analizar diferentes situaciones problemáticas que puedan darse.
3	Toma de decisiones	Es la forma de resolver los problemas que se presentan, escogiendo la alternativa adecuada.
4	Responsabilidad	Atención a las actividades, deberes y tareas realizadas en tiempos indicados de acuerdo a las metas y plazos acordados.
5	Productividad en el trabajo	Se refiere al número de tareas que se ejecutan considerando la rapidez y eficacia de las labores, optimizando los recursos que manejan.
6	Logro de metas	Grado de cumplimiento de objetivos con respecto a las metas esperadas.
7	Identificación con la empresa	Es el nivel de compromiso que se tiene con el logro de los objetivos de la empresa.
8	Conocimiento del puesto	Se refiere a la comprensión de las tareas y responsabilidades relacionadas con el puesto de trabajo.
9	Liderazgo	Actitudes, habilidades y destrezas para influir en sus compañeros y así servir de ejemplo.
10	Adaptabilidad	Capacidad de afrontar diversos estilos de trabajo en diversas circunstancias.

**3.5.1.4 Escala de calificación del método del sistema de evaluación del desempeño**

La ponderación de los factores anteriormente detallados tanto para los jefes de cada departamento como para los colaboradores se realizará de la siguiente forma: de la sumatoria de los diez factores se obtendrá una calificación total entre 0 y 100 puntos, en donde el evaluador deberá colocar una puntuación a cada colaborador según su desempeño laboral, cada factor se dividirá en cuatro niveles

para su ponderación siendo estas las escalas de: necesita mejorar, regular, bueno y excelente, el cual se detallarán en el cuadro que se presenta a continuación:

**Formato 4**  
**Niveles de ponderación de factores de calificación de jefes y colaboradores**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ponderación</b>
Necesita mejorar	Casi no cumple con los resultados necesarios y pocas veces demuestra el dominio mínimo de las actividades que son requeridas.	02
Regular	Algunas veces se cumple con los resultados requeridos y las exigencias primordiales del puesto, parcialmente muestra dominio de las actividades requeridas, lleva a cabo sus tareas de forma aceptable.	05
Bueno	Cumple con los resultados requeridos, demuestra dominio de las actividades y es consistente con las responsabilidades alcanzando logros significativos.	08
Excelente	Supera eficientemente los resultados que son requeridos, demuestra dominio superior de las actividades, alcanzando logros extraordinarios y aporta mejoras en los procesos.	10

**a. Rangos de calificación de los resultados obtenidos**

Los rangos de calificaciones los estableció la empresa objeto de análisis, dividiéndolas en cuatro grados para que el Departamento de Recursos Humanos evalúe el desempeño de cada colaborador.

**Formato 5**  
**Rango de calificaciones de los resultados del sistema de evaluación**  
**del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>No.</b>	<b>Factor</b>	<b>Rango de calificaciones</b>	<b>Descripción</b>
1	Excelente	90 - 100	Se superan los requisitos establecidos en los factores de calificación, por ello los resultados se ven reflejados con desempeño eficaz y eficiente en los diferentes puestos de trabajo.
2	Bueno	71 – 89	Se alcanzan los requisitos de los factores de calificación, por lo tanto los colaboradores obtienen resultados adecuados en los puestos de trabajo.
3	Regular	51 – 70	En algunos factores de calificación se logran cubrir con los puntajes mínimos de los factores, por ello los resultados se encuentran por debajo de lo requerido por la empresa.
4	Necesita Mejorar	0 – 50	No se logran los requisitos mínimos de los factores de calificación, por lo tanto no se tienen los resultados esperados.

### **3.5.1.5 Asignación del personal responsable para evaluar a los jefes**

El encargado de realizar el proceso de evaluación el desempeño a los jefes de cada departamento serán sus colaboradores debido a que ellos tienen mayor relación y comunicación, pero tendrán supervisión del Departamento de Recursos Humanos en donde se les capacitará a todos los colaboradores para llevar a cabo dicha evaluación. Los colaboradores pasarán las boletas a recursos humanos quienes tabularán los resultados y realizarán el respectivo análisis de cada jefe en relación a la ponderación que obtengan, lo que provocará que se conozcan las necesidades existentes que tienen los colaboradores y así mejorar en el desempeño de sus funciones. A continuación se presenta la guía de recomendaciones para utilizar la evaluación, así como el tiempo y las recomendaciones para aplicar dicho sistema.

#### **a. Guía de sugerencias para utilizar el formato de evaluación del desempeño**

Para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño dentro de cada departamento, las personas encargadas podrán tener una referencia tomando en cuenta la siguiente guía que proporcionará una lista de aspectos que permita implementar el proceso de evaluación evitando errores o subjetividades.

**Formato 6**  
**Guía de sugerencias para utilizar el formato de evaluación del desempeño a jefes**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>Guía de sugerencias para jefes</b>
<p><b>1. Leer encabezado</b></p> <p>Se deberá de leer y comprender el encabezado de la boleta de evaluación para conocer el objetivo de la misma.</p>
<p><b>2. Datos del colaborador</b></p> <p>Se deberá colocar los datos del evaluado, tales como nombre, puesto, departamento y fecha de evaluación.</p>
<p><b>3. Datos de la autoridad superior</b></p> <p>Brindar los datos solicitados en la boleta como: nombre, apellidos y puesto.</p>
<p><b>4. Leer instrucciones</b></p> <p>Para proseguir a evaluar se deberá de leer y comprender las instrucciones y de entender las escalas de calificación.</p>
<p><b>5. Evaluar factores de ponderación</b></p> <p>Evaluar el comportamiento del evaluado según la escala previamente establecida.</p>
<p><b>6. Totalizar resultados de factores</b></p> <p>Al finalizar la evaluación, totalizar los resultados y colocar en punteo donde corresponda a la escala de evaluación de forma global.</p>
<p><b>7. Puntos fuertes</b></p> <p>Colocar las áreas donde mejor ponderado esté el evaluado.</p>
<p><b>8. Áreas en las que se debe mejorar</b></p> <p>Colocar las áreas donde existan falencias en la ponderación del evaluado.</p>
<p><b>9. Observaciones</b></p> <p>Describir en el espacio asignado de la boleta, observaciones pertinentes acerca del evaluado en relación a su desempeño.</p>
<p><b>10. Aplicación de la evaluación</b></p> <p>Se deberá colocar que las respuestas que se proporcionen son objetivas y están enfocadas únicamente al desempeño laboral.</p>
<p><b>11. Agradecimiento</b></p> <p>Se agradece su participación por el apoyo al llevar a cabo la evaluación.</p>
<p><b>Al finalizar el proceso de evaluación de los evaluados, las boletas deberán ser trasladadas al departamento de recursos humanos.</b></p>



### **b. Tiempo para aplicar el sistema de evaluación del desempeño**

El tiempo propuesto para que los colaboradores lleven a cabo el sistema de evaluación será de 45 minutos, este tiempo servirá para el llenado del formulario, calificando todos los factores de ponderación y siendo monitoreado por el departamento de recursos humanos.

### **c. Sugerencias para el jefe inmediato en la aplicación del sistema de evaluación**

- ✓ Confirmar que el formulario esté impreso en su totalidad.
- ✓ Leer las instrucciones detenidamente.
- ✓ Utilizar lapicero color negro.
- ✓ Leer y entender cada factor que calificará.
- ✓ Enviar las evaluaciones al departamento de recursos humanos debidamente firmados.
- ✓ Los resultados de las evaluaciones serán trasladadas a cada colaborador a través de una reunión.

### **3.5.1.6 Asignación del personal responsable para evaluar a los colaboradores**

El encargado de realizar el proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores es el Departamento de Recursos Humanos, en donde dicho departamento capacitará a todos los jefes inmediatos quienes serán los encargados de calificar. Los jefes pasarán las boletas a recursos humanos quienes tabularán los resultados y realizarán el respectivo análisis de cada empleado en relación a sus funciones en su puesto de trabajo, lo que provocará que se conozcan las necesidades existentes que tiene el personal y por lo tanto mejorar el desempeño de cada uno de ellos. Además se presenta la guía de recomendaciones para utilizar la evaluación, así como el tiempo y las recomendaciones para aplicar dicho sistema.

### **a. Guía de sugerencias para utilizar el formato de evaluación del desempeño**

Se implementará la guía de recomendaciones para llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño a los colaboradores para que se tenga una referencia que facilite el proceso con una lista de aspectos que ayude a comprender el llenado de la boleta de evaluación y así evitar errores o subjetividades.

**Formato 7**  
**Guía de sugerencias para utilizar el formato de evaluación del desempeño a**  
**colaboradores**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>Guía de sugerencias para colaboradores</b>
<b>1. Leer encabezado</b> Se deberá de leer y comprender el encabezado de la boleta de evaluación para conocer el objeto de la misma.
<b>2. Datos del colaborador</b> Se deberá colocar los datos del evaluado, tales como nombre, puesto, departamento y fecha de evaluación.
<b>3. Datos de la autoridad superior</b> Brindar los datos solicitados en la boleta como: nombre, apellidos, puesto y firma.
<b>4. Leer instrucciones</b> Para proseguir a evaluar se deberá de leer y comprender las instrucciones y de entender las escalas de calificación.
<b>5. Evaluar factores de ponderación</b> Evaluar el comportamiento del evaluado según la escala previamente establecida.
<b>6. Totalizar resultados de factores</b> Al calificar los factores mencionados el jefe deberá, sumar los puntos asignados en cada factor por cada porcentaje asignado a cada evaluación y colocar la nota en dicha casilla.
<b>7. Puntos fuertes</b> Colocar las áreas donde mejor ponderado esté el evaluado.
<b>8. Áreas en las que se debe mejorar</b> Colocar las áreas donde existan falencias en la ponderación del evaluado.
<b>9. Observaciones</b> Este espacio se utilizará para dejar escrito algunos aspectos de interés que considere el jefe y la necesidad de tenerlo por escrito.
<b>10. Aplicación de la evaluación</b> Se deberá colocar que las respuestas que se proporcionen son objetivas y están enfocadas únicamente al desempeño laboral.
<b>11. Agradecimiento</b> Se agradece su participación por el apoyo al llevar a cabo la evaluación.
<b>Al finalizar el proceso de evaluación de los evaluados, las boletas deberán ser trasladadas al departamento de recursos humanos.</b>

### **b. Tiempo para aplicar el sistema de evaluación del desempeño**

El tiempo propuesto para que los jefes inmediatos lleven a cabo el sistema de evaluación será de 45 minutos por cada colaborador, este tiempo servirá para el llenado del formulario, calificando todos los factores de ponderación y siendo monitoreado por el departamento de recursos humanos.

### **c. Sugerencias para el jefe inmediato en la aplicación del sistema de evaluación**

- ✓ Corroborar que el formulario esté impreso en su totalidad.
- ✓ Leer y entender las instrucciones detenidamente.
- ✓ Utilizar lapicero color negro.
- ✓ Leer y entender cada factor que calificará.
- ✓ Enviar las evaluaciones al departamento de recursos humanos debidamente firmados.
- ✓ Después de haber obtenido la calificación del evaluado, el jefe deberá realizar una reunión con el colaborador para analizar la calificación.

### **3.5.1.7 Formulario de evaluación del desempeño**

La boleta de evaluación del desempeño pretende medir el rendimiento de los colaboradores de cada uno de los departamentos de la empresa objeto de investigación, por ello se propone utilizar dos boletas, una para evaluar a los jefes de cada departamento y otra para evaluar al personal utilizando factores de ponderación, lo que dará como resultado que los evaluadores seleccionen adecuadamente los rangos para calificar el desempeño de cada trabajador.

#### **a. Boleta para evaluar a jefes de cada departamento que conforma el área administrativa de la empresa**

A continuación se presenta el formulario que servirá para evaluar el desempeño de los jefes tomando en cuenta los factores definidos anteriormente:

**Formato 8**  
**Boleta de evaluación del desempeño propuesto para evaluar a los jefes de**  
**cada departamento**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

**Dirección de Recursos Humanos**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUAL**

LOGOTIPO  
DE LA  
EMPRESA

1. Esta herramienta tiene como propósito conocer el desempeño de cada uno de los jefes de los departamentos, debido a que son parte fundamental de la empresa y por ello es importante evaluar su trabajo, para poder tomar en cuenta su potencial para su desarrollo profesional. Toda información es de carácter confidencial y para uso de la empresa.

**2. Datos del colaborador**

Nombres: Melissa Nicole

Apellidos: Boch Jolie

Departamento: Departamento de Producción

Puesto que desempeña: Secretaria

Fecha: Enero 2018

**3. Datos de la autoridad superior que evalúa**

Nombres: Juan Carlos

Apellidos: Estrada Ramírez

Puesto del Jefe a quién evalúa: Gerente de producción

**4. Instrucciones:** Califique de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores y lea las descripciones que se le presentan en cada factor, eligiendo el que más se aproxima al evaluado. Al finalizar sume los

puntos obtenidos individualmente en cada factor y anote el punteo total en la casilla correspondiente. Además es necesario que conteste la siguiente encuesta teniendo en cuenta las siguientes calificaciones:

- |           |  |
|-----------|--|
| <b>02</b> | Necesita mejorar --->no cumple con lo esperado.  |
| <b>05</b> | Regular ---> cumple con lo esperado.             |
| <b>08</b> | Bueno --->algunas veces supera las expectativas. |
| <b>10</b> | Excelente ---> siempre supera las expectativas.  |

### 5. Factores de Ponderación

Calificación	Supervisión	Punteo
02	No aplica ningún tipo de supervisión a los colaboradores.	10
05	Demuestra poca supervisión a los colaboradores.	
08	Asegura que todas las actividades se llevan a cabo adecuadamente.	
10	Cuando supervisa ayuda a resolver problemas que se les presentan a los colaboradores con responsabilidad y en tiempo proyectado.	

Calificación	Motivación	Punteo
02	No ofrece ningún tipo de motivación a sus colaboradores.	10
05	Pocas veces motiva a sus colaboradores.	
08	Incentiva a sus colaboradores cuando cumplen con las actividades de sus puestos.	
10	Ayuda a conducir al colaborador a interesarse más y a tratar de alcanzar sus objetivos y los de su empresa.	

<b>Calificación</b>	<b>Control</b>	<b>Punteo</b>
02	No utiliza métodos de control en las actividades de los colaboradores.	10
05	Algunas veces utiliza métodos de control para realizar los planes.	
08	Se asegura que las actividades realizadas correspondan con los planes.	
10	Ayuda a los colaboradores a conocer su rendimiento con medidas correctivas y estándares trazados.	
<b>Calificación</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Punteo</b>
02	No promueve capacitaciones a sus colaboradores.	10
05	Promueve poco el fortalecimiento del conocimiento a sus colaboradores.	
08	Ayuda a propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para mejorar el desempeño de las actividades laborales.	
10	Apoya a lo colaboradores con la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyen al desarrollo de los colaboradores en el desempeño de sus actividades.	
<b>Calificación</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>Punteo</b>
02	No logra influir positivamente en sus colaboradores.	10
05	Demuestra poco liderazgo con sus colaboradores.	
08	Demuestra liderazgo dinámico.	
10	Motiva e impulsa a sus colaboradores al logro de metas.	

<b>Calificación</b>	<b>Conocimiento del puesto</b>	<b>Punteo</b>
02	No demuestra conocimientos requeridos para la realización del trabajo.	10
05	Tiene problemas al realizar el trabajo, debido a que no conoce algunos procedimientos.	
08	Tiene conocimiento de las herramientas e instrumentos de los puestos.	
10	Conoce todo lo referente al puesto y busca especializarse más.	
<b>Calificación</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Punteo</b>
02	No es capaz de tomar decisiones.	10
05	Demuestra inseguridad al momento de elegir opciones.	
08	Es capaz de tomar decisiones pero consulta primero.	
10	Toma riesgos y toma decisiones importantes.	
<b>Calificación</b>	<b>Comunicación efectiva</b>	<b>Punteo</b>
02	Demuestra nula comunicación con sus colaboradores.	10
05	Tiene escasa comunicación con los colaboradores.	
08	Realiza un uso apropiado de la comunicación con los colaboradores.	
10	Se comunica de forma clara y concisa con los colaboradores.	

<b>Calificación</b>	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Punteo</b>
02	No promueve el trabajo en equipo a sus colaboradores.	10
05	Promueve poco el trabajo en equipo a sus colaboradores.	
08	Incentiva la cooperación y el trabajo en conjunto.	
10	Aprovecha y fortalece las habilidades multidisciplinares del equipo.	

<b>Calificación</b>	<b>Resolución de conflictos</b>	<b>Punteo</b>
02	No logra resolver problemas presentados en el departamento.	10
05	Demuestra poco interés por resolver las problemáticas que se presentan.	
08	Resuelve conflictos pero se repiten.	
10	Resuelve conflictos sin tener ninguna complicación.	
<b>Punteo Total</b>		

### 6. Escala de Evaluación

A continuación deberá marcar la opción según el resultado de forma global del desempeño del jefe.

<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Necesita mejorar</b>
X			



**7. Puntos fuertes**

Excelente capacidad de comunicación con su equipo de trabajo

\_\_\_\_\_

**8. Áreas en las que debe mejorar**

Debe mejorar la capacidad de aprender de su equipo de trabajo

\_\_\_\_\_

**9. Observaciones**

Debe aprender a delegar más funciones para no sobrecargarse con trabajo

\_\_\_\_\_

**10. Soy consciente que las respuestas que proporcioné son objetivas y están enfocadas en el desempeño.**



\_\_\_\_\_

**Firma de aceptación**

Enero 2018

**Fecha**

**11. Se agradece su participación por el apoyo al llevar a cabo la evaluación.**

**b. Formulario para evaluar a los colaboradores de cada departamento que conforma el área operativa de la empresa**

A continuación se presenta el formulario que servirá a los jefes para evaluar el desempeño de sus colaboradores; tomando en cuenta los factores definidos anteriormente:

**Formato 9**  
**Formato de evaluación del desempeño propuesto para evaluar a los colaboradores de cada departamento**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

**Dirección de Recursos Humanos**  
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUAL**  
**Formulario EDO-01**

**LOGOTIPO  
DE LA  
EMPRESA**

1. Esta herramienta tiene como propósito conocer el desempeño de cada uno de sus colaboradores, debido a que son parte fundamental de la empresa y por ello es importante evaluar su trabajo, para poder tomar en cuenta su potencial para su desarrollo profesional. Toda información es de carácter confidencial y para uso de la empresa.

**2. Datos del colaborador**

Nombres: Melissa Nicole

Apellidos: Boch Jolie

Departamento: Departamento de Producción

Puesto que desempeña: Secretaria

Fecha: Enero 2018

**3. Datos de la autoridad superior que evalúa**Nombres: Juan CarlosApellidos: Estrada RamírezPuesto del Jefe a quién evalúa: Gerente de producción

**4. Instrucciones:** Califique de forma individual tomándose el tiempo para analizar cada uno de los factores y lea las descripciones que se le presentan en cada factor, eligiendo el que más se aproxima al evaluado. Al finalizar la evaluación entregue al departamento de recursos humanos la boleta para que sea calificada. Es necesario que conteste la siguiente encuesta teniendo en cuenta las siguientes calificaciones:

<b>02</b> Necesita mejorar	---> no cumple con lo esperado.
<b>05</b> Regular	---> cumple con lo esperado.
<b>08</b> Bueno	---> algunas veces supera las expectativas.
<b>10</b> Excelente	---> siempre supera las expectativas.

### 5. Factores de Ponderación

No.	Factor	Necesita Mejorar -02-	Regular -05-	Bueno -08-	Excelente -10-	Punteo
1	<b>Trabajo en equipo</b>	No le gusta cooperar con sus compañeros.	A veces coopera con sus compañeros.	Trata de buena voluntad de cooperar con sus compañeros cuando se lo piden.	Colabora al máximo siempre con todos sus compañeros.	10
2	<b>Resolución de problemas</b>	No logra resolver problemas que se presentan en su puesto de trabajo.	Demuestra poco interés por resolver las problemáticas que se presentan.	Resuelve conflictos que se le presentan pero vuelve a incidir en los mismas problemáticas.	Resuelve conflictos sin tener ninguna complicación.	10
3	<b>Toma de decisiones</b>	No es capaz de tomar decisiones.	Demuestra inseguridad al momento de tomar decisiones.	Para tomar una decisión se remite a fuentes de información apropiadas.	Demuestra confianza en sí mismo al tomar decisiones cuando su jefe no se encuentra.	10

4	<b>Responsabilidad</b>	Necesita de estricto control para cumplir con las obligaciones de su puesto.	Algunas veces descuida las obligaciones de su puesto.	Muestra responsabilidad con sus obligaciones.	Total responsabilidad y sumamente dedicado con sus atribuciones.	10
5	<b>Productividad en el trabajo</b>	Comete errores frecuentemente y por lo tanto su rendimiento es inaceptable.	Posee algunas dificultades para realizar sus actividades sin errores.	Su rendimiento es aceptable, pero necesita una supervisión normal.	Supera todas las expectativas y no requiere supervisión.	10
6	<b>Logro de metas</b>	No logra alcanzar las metas que se le presentan.	Algunas veces cumple con los requerimientos mínimos para alcanzar las metas.	Responde adecuadamente cuando se le demanda entregar resultados en situaciones de tensión.	Desarrolla cursos de acción específicos para alcanzar las metas planteadas de la empresa.	10
7	<b>Identificación con la empresa</b>	No conoce hacia donde se está dirigiendo la empresa.	Casi no muestra interés por la gestión de la empresa.	Conoce hacia dónde quiere llegar la empresa.	Se siente parte importante de la empresa y por eso tiene compromiso para el logro de los objetivos.	10

8	<b>Conocimiento del puesto</b>	No conoce con perfección las tareas correspondientes al puesto que ocupa.	Siempre requiere instrucción para el desarrollo de las actividades relacionadas con su puesto.	Conoce las tareas y responsabilidades de su puesto.	Conoce perfectamente las tareas y procedimientos correspondientes a su cargo.	10
9	<b>Liderazgo</b>	No logra influir positivamente en su jefe y compañeros.	En varias ocasiones demuestra poco liderazgo.	Demuestra liderazgo comprometido a tomar sus propias decisiones.	Motiva e impulsa a otros a realizar su trabajo eficientemente.	10
10	<b>Adaptabilidad</b>	Incapaz de enfrentarse a cambios.	Trata de adaptarse a los cambios.	Generalmente se adapta a los cambios.	Se acomoda con facilidad a los cambios.	10
<b>Punteo Total</b>						<b>100</b>

### 6. Escala de Evaluación

A continuación deberá marcar la opción según el resultado de forma global del desempeño del colaborador.

Excelente	Bueno	Regular	Necesita mejorar
X			

### 7. Puntos fuertes

Domina tres idiomas extranjeros a nivel avanzado, entre ellos está el inglés, francés y mandarín

---



---



---

### 8. Áreas en las que debe mejorar

Debe mejorar en los programas de ofimática pero en especial en Excel avanzado y PowerPoint avanzado

---



---



---

**9. Observaciones**

Lleva al mismo tiempo varios asuntos de la agenda de cada día y hasta ahora ha sido resolutiva en los procesos

---

---

---

**10. Soy consciente que las respuestas que proporcioné son objetivas y están enfocadas en el desempeño.**



\_\_\_\_\_  
**Firma de aceptación**

\_\_\_\_\_  
**Enero 2018**

**Fecha**

**11. Se agradece su participación por el apoyo al llevar a cabo la evaluación.**



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

El tiempo que estableció el departamento de recursos humanos de la empresa objeto de investigación para llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño es en el mes de enero de cada año, debido a que es el mes donde se tienen menos movimiento de producción. A los planes de acción se les consideró el tiempo que se estima y se sugiere a la empresa que realice los costos con la escala salarial de la institución. Asimismo los costos de papelería, útiles y refacciones la empresa estipuló lo que está dispuesto a invertir.

**Formato 10**  
**Plan de acción general para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

**Empresa:** Fábrica de Camas **Fecha:** Enero 2018

**Nombre del plan:** Sistema de evaluación del desempeño **Área:** Todas las áreas de la empresa

**Objetivo:** Establecer las actividades necesarias para implementar la propuesta de solución en un 100% en el mediano plazo

No.	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	ÍNDICE DE RESULTADOS	TIEMPO	COSTOS	COSTO TOTAL
1	Autorización y análisis del sistema de evaluación del desempeño.	Brindar los beneficios del sistema de evaluación del desempeño.	Departamento de Recursos Humanos. (2)	Propuesta autorizada.	16 horas	Colaboradores A definir por la empresa (2 cols. * 16 hrs.* salario por hora)  Papelería y útiles Q.400.00  Refacción Q.0.00	Q.400.00

2	Sensibilizar la propuesta a todo el personal de la empresa.	Dar información del sistema de evaluación del desempeño en un 100% durante una semana.	Departamento de Recursos Humanos. (270)	- Oficios firmados de recibido de cada departamento. - Listas de Asistencia.	2 horas	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 2 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.1,650.00 (Q125.00 * 10 + 400)  Refacción Q.8,250.00 (15 cols. * Q30.00) (260 * Q.30.00)	Q.9,900.00
3	Evaluar a los jefes de los departamentos.	Realizar la evaluación al personal gerencial en un 100% en cinco días.	Colaboradores. (270)	- Número de evaluaciones realizadas.	45 minutos	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 45 min * salario por hora)  Papelería y útiles Q.500.00  Refacción Q.0.00	Q.500.00
4	Evaluar a los colaboradores.	Realizar la evaluación de	Jefe inmediato. (270)	- Número de Evaluaciones realizadas.	45 minutos	Colaboradores	Q1,200.00

		todo el personal en un 100% en una semana.				<p>A definir por la empresa (270 cols. * 45 min * salario por hora)</p> <p>Papelería y útiles Q.1,200.00</p> <p>Refacción Q.0.00</p>	
5	Tabulación y elaboración de informe de resultados.	Realizar el vaciado de información y elaboración de informes en un 100%, en cinco días.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Informe de resultados aprobado.	35 horas	<p>Colaboradores A definir por la empresa (5 cols. * 35 hrs. * salario por hora)</p> <p>Papelería y útiles Q.500.00</p> <p>Refacción Q.0.00</p>	Q.500.00
6	Capacitar a los jefes de los departamentos para que	Instruir a todos los jefes inmediatos en un 100% en un día.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Lista de Asistencia.	8 horas	<p>Colaboradores A definir por la empresa (15 cols. * 8 hrs. * salario por hora)</p>	Q.1,050.00

	realicen la realimentación					Papelería y útiles Q.600.00  Refacción Q.450.00 (15 cols. * Q30.00)	
7	Brindar realimentación	Llevar a cabo la retroalimentación de los colaboradores a través de reuniones en dos días.	Jefe inmediato. (270)	- Cuadro de control de colaboradores.	30 minutos	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 30 min * salario por hora)  Papelería y útiles Q.1,300.00  Refacción Q.0.00	Q.1,300.00
8	Archivar resultados.	Ingresar el 100% de la información recabada en dos días.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	- Archivo de rrrh.	16 horas	Colaboradores A definir por la empresa (5 cols. * 16 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.1,000.00 (Q.600.00 + Q.400.00)	Q.1,000.00

						Refacción Q.0.00	
9	Llevar a cabo una auditoría interna para analizar el sistema de evaluación del desempeño.	Realizar la auditoría interna de forma anual en un 100% durante cinco días en el mes de Julio para evaluar los avances en el desempeño de los colaboradores.	Departamento de Recursos Humanos. (270)	- Archivo de formato de auditoría interna de cada colaborador.	30 minutos	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 30 min salario por hora)  Papelería y útiles Q.600.00  Refacción Q.0.00	Q.600.00
<b>Total</b>							<b>Q.16,450.00</b>
<p><b>Elaborado por:</b> <u>Andrea Lucrecia López Herrera (Gerente RRHH)</u></p> <p><b>Revisado por:</b> <u>Mariana Guadalupe Quintana (Jefa de Evaluación del Desempeño)</u></p> <p><b>Autorizado por:</b> <u>Roberto Carlos Carranza Lee (Gerente General)</u></p> <p><b>Observaciones:</b>  <u>Verificar cambios en la inflación de los precios</u>  _____  _____  _____</p>							

**Formato 11**  
**Procedimiento para la aplicación del sistema de evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

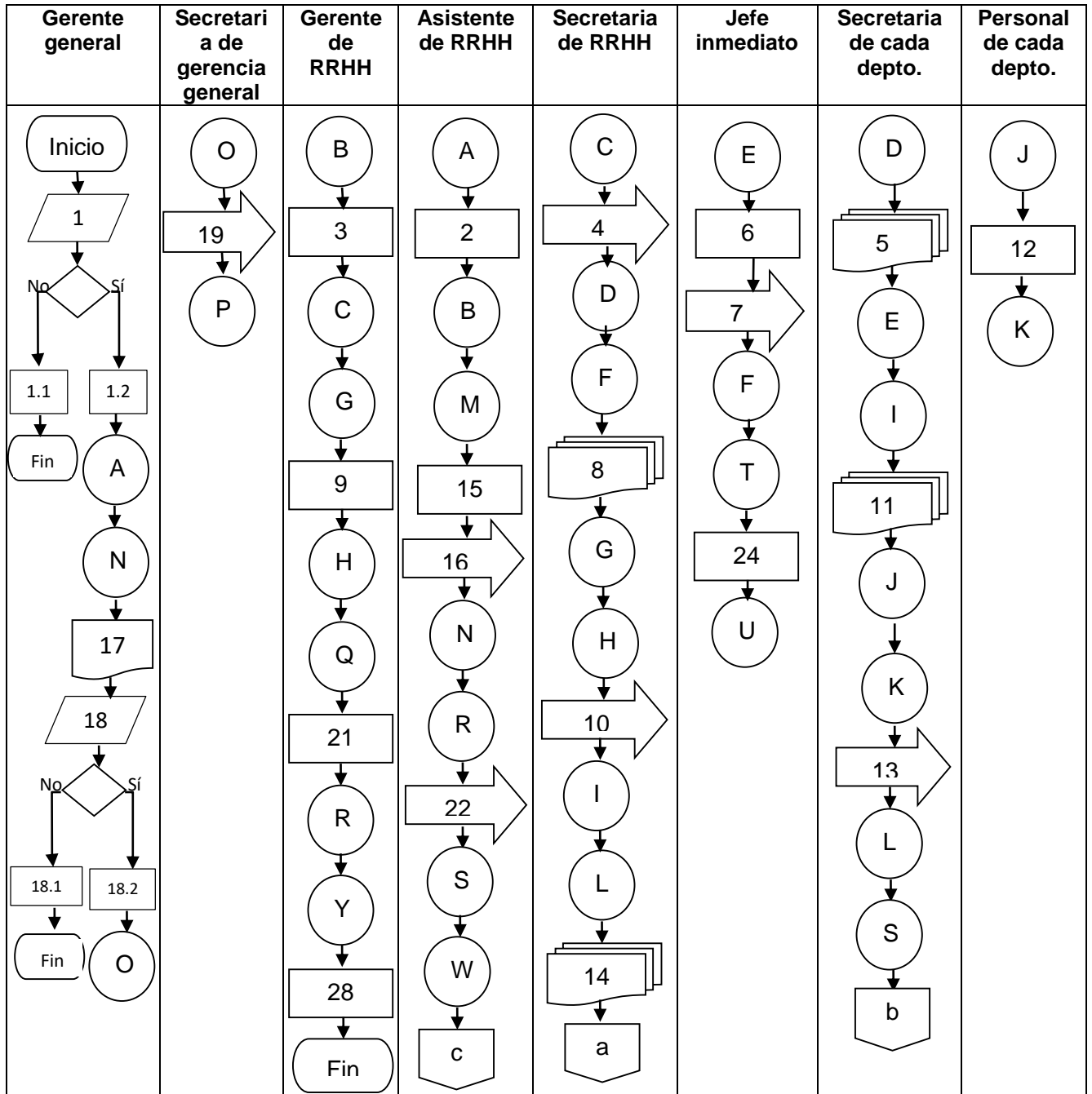
DESCRIPTOR DE PROCEDIMIENTO		
<b>Empresa:</b> <u>Fábrica de camas</u>		<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 100px; margin: auto;">           LOGOTIPO DE LA EMPRESA         </div>
<b>Procedimiento:</b> <u>Aplicación del sistema de evaluación del desempeño</u>		
<b>Elaboró:</b> <u>Andrea Lucrecia López Herrera (Gerente RRHH)</u>		
<b>Departamento:</b> <u>Recursos Humanos</u>		
<b>Lugar y fecha:</b> <u>Guatemala, enero 2018</u>		
<b>Hoja No.</b> _____ <b>de</b> _____	<b>No. de Formularios:</b> _____	
<b>Inicia:</b> <u>Autorización y análisis del sistema de evaluación del desempeño.</u>	<b>Termina:</b> <u>Llevar a cabo una auditoría interna</u> .	
RESPONSABLE	PASOS A SEGUIR	ACTIVIDAD
Gerente de RRHH	1	Recibe y analiza el sistema de evaluación del desempeño.
Gerente de RRHH	1.1	No autoriza el sistema de evaluación del desempeño.
	1.2	Autoriza el sistema de evaluación del desempeño.
Asistente de RRHH	2	Sensibiliza la propuesta a nivel administrativo y operativo de la empresa.
Gerente de RRHH	3	Capacita al nivel administrativo
Secretaria de RRHH	4	Traslada al personal gerencial las boletas para evaluar el desempeño del nivel operativo.

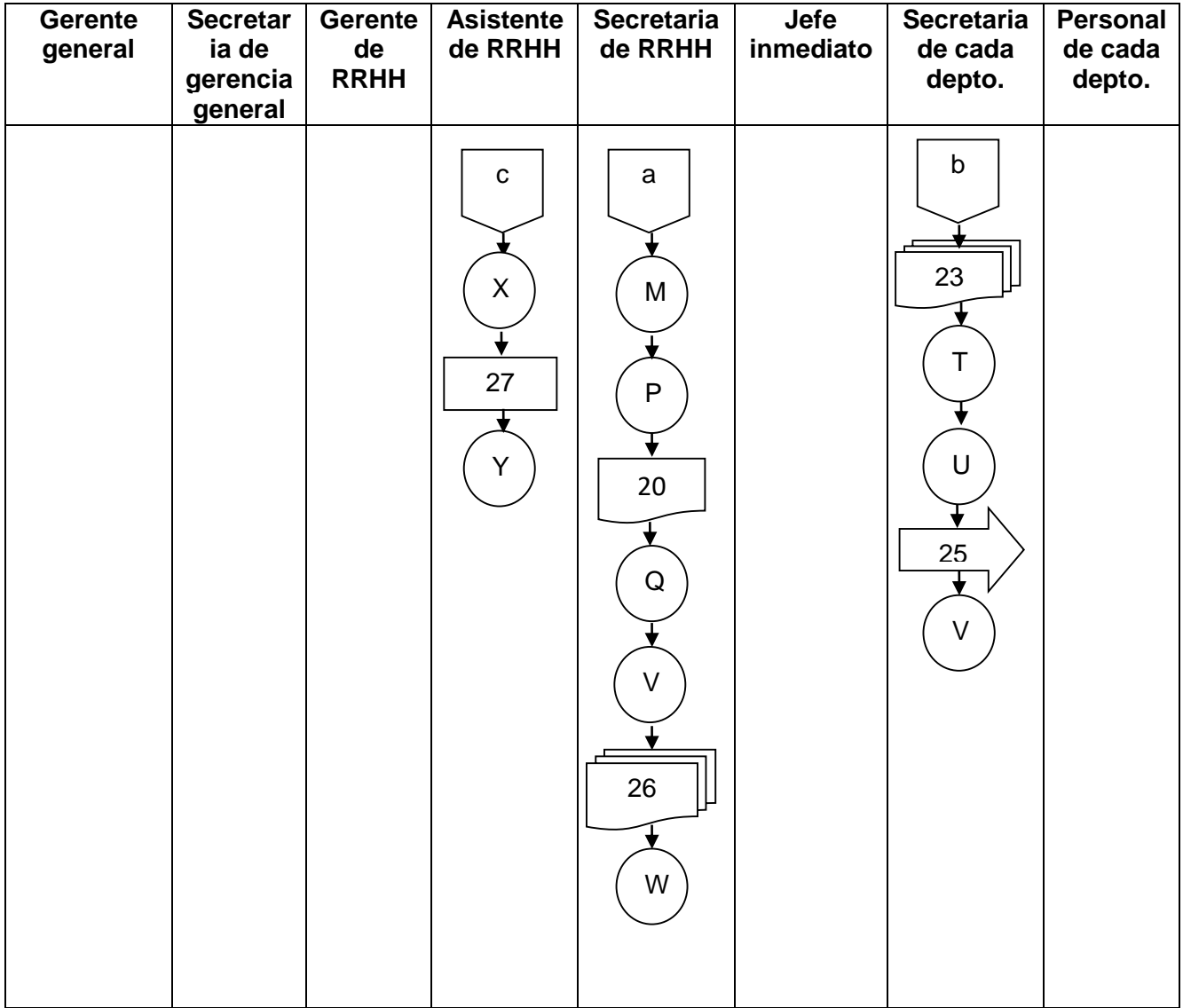
Secretaria de cada depto.	5	Recibe las boletas para evaluar el desempeño del nivel operativo.
Jefe inmediato	6	Lleva a cabo las evaluaciones al personal.
Jefe inmediato	7	Traslada al departamento de recursos humanos las boletas de evaluación ya realizadas.
Secretaria de RRHH	8	Recibe las boletas que realizó el nivel administrativo.
Gerente de RRHH	9	Capacita al nivel operativo.
Secretaria de RRHH	10	Traslada al personal las boletas para evaluar el desempeño del personal gerencial.
Secretaria de cada depto.	11	Recibe las boletas para evaluar el desempeño del nivel administrativo.
Personal de cada depto.	12	Lleva a cabo las evaluaciones al personal gerencial.
Secretaria de cada depto.	13	Traslada al departamento de recursos humanos las boletas de evaluación ya realizadas.
Secretaria de RRHH	14	Recibe las boletas que realizó el nivel operativo.
Asistente de RRHH	15	Inicia tabulación y elaboración de informe de resultados.
Asistente de RRHH	16	Traslada el informe final al gerente general.
Gerente general	17	Recibe el informe final.
Gerente general	18	Analiza los datos proporcionados en el informe final.



Gerente general	18.1	No autoriza los cambios de los resultados en la evaluación del desempeño.
Gerente general	18.2	Autoriza los cambios de los resultados en la evaluación del desempeño.
Secretaria de gerencia general	19	Traslada el informe con observaciones realizadas al departamento de recursos humanos para realizar la realimentación al personal.
Secretaria de RRHH	20	Recibe el informe con las observaciones realizadas por el gerente general.
Gerente de RRHH	21	Capacita al nivel administrativo para que realicen la realimentación.
Asistente de RRHH	22	Traslada guías para realizar la realimentación.
Secretaria de cada depto.	23	Recibe las guías para realizar realimentación.
Jefe inmediato	24	Brinda realimentación.
Secretaria de cada depto.	25	Traslada las guías de realimentaciones completas y firmadas al departamento de recursos humanos.
Secretaria de RRHH	26	Recibe las guías de realimentación.
Asistente de RRHH	27	Archiva los resultados.
Gerente de RRHH	28	Lleva a cabo una auditoría interna para analizar el sistema de evaluación del desempeño.
<b>ELABORADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		
<b>AUTORIZADO POR:</b>		

**Formato 12**  
**Proceso para aplicar el sistema de evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

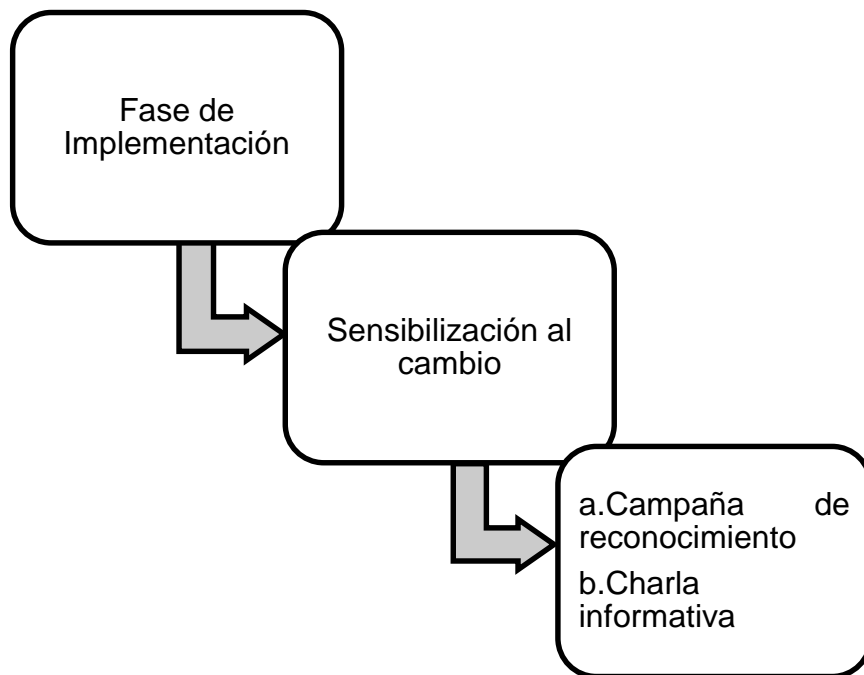




### 3.5.2 Fase de Implementación

Esta fase da a conocer la importancia de llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño propuesto para buscar la mejora continua de los colaboradores de la empresa objeto de investigación. Esta fase se divide en la sensibilización al cambio que está compuesta por dos fases. A continuación se detalla:

**Gráfica 29**  
**Fase de implementación del sistema de evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



#### 3.5.2.1 Sensibilización al cambio

La fase de sensibilización al cambio es necesario debido a que la mayoría del personal en todos los niveles no cuenta con experiencia en este procedimiento, debido que la empresa no ha llevado a cabo el sistema de evaluación del desempeño. Por ese motivo es necesario que el departamento de recursos

humanos utilice herramientas como banner publicitario, trifoliales y charla informativa para sensibilizar al personal sobre el proceso de evaluación.

#### **a. Campaña de reconocimiento**

Es la forma que tiene la empresa de mostrar a través de banners publicitarios y trifoliales a los colaboradores la forma en que se evaluará su desempeño y así incentivarlos para que se adapten a este nuevo sistema y así construir una cultura que impacte en el sentido de pertenencia a la empresa.

##### ✓ **Banners publicitarios**

Es una especie de publicidad que consiste en introducir el sistema de evaluación propuesto, esto con el propósito de dar a conocer los beneficios que tendrán tanto a nivel personal como para la empresa. Las medidas que se proponen para los diez banners con su pedestal son de 1.60 cm (alto) \* 60 cm (ancho) con un costo unitario de Q.125.00, haciendo un total de inversión de Q.1, 250.00.

##### ✓ **Trifoliales**

Es una herramienta que se propone por el impacto visual que permitirá enumerar las ventajas, beneficios y detalles técnicos del sistema de evaluación del desempeño. Los 300 trifoliales se imprimirán en hojas de papel lino tamaño carta con un costo de Q.1.00 cada uno haciendo un total de Q.300.00 y la impresión tendrá un costo de Q.3.00 cada uno haciendo un total de Q.100.00, por lo tanto el total en inversión será de Q.400.00 más o menos.

A continuación se presentan los formatos que se proponen para sensibilizar al personal de la empresa.

**Formato 13**  
**Banner publicitario para sensibilizar el sistema de evaluación**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



**Formato 14**  
**Trifoliar para sensibilizar al personal sobre el sistema de evaluación**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<p><b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b></p>  <p><b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b></p>  <div style="border: 1px solid black; width: 80px; margin: 0 auto; padding: 5px; text-align: center;"> <p>LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p> </div>  <p><b>DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b></p>	<p><b>¿Qué es la evaluación del desempeño?</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> <p>Es una herramienta que permite medir el rendimiento del colaborador en su puesto de trabajo.</p> </div> <p><b>¿Qué se va a evaluar?</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajo en equipo.</li> <li>2. Resolución de problemas.</li> <li>3. Toma de decisiones.</li> <li>4. Responsabilidad.</li> <li>5. Productividad en el trabajo.</li> <li>6. Logro de metas.</li> <li>7. Identificación con la empresa.</li> <li>8. Conocimiento de puesto.</li> <li>9. Liderazgo.</li> <li>10. Adaptabilidad.</li> </ol> </div>	<p><b>¿Para qué se me va a evaluar?</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ascensos y promociones.</li> <li>2. Detectar necesidades de capacitación por puestos.</li> <li>3. Realimentación y mejora continua.</li> <li>4. Evaluar la efectividad de los planes de desarrollo</li> </ol> </div> <p><b>¿Quién me va a evaluar?</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> <p>Jefe inmediato conjuntamente con el Departamento de Recursos Humanos</p> </div> <p><b>Proceso de evaluación</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px auto; width: 80%;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fase del Diseño.</li> <li>2. Fase de Implementación.</li> <li>3. Fase de Aplicación.</li> <li>4. Fase de desarrollo.</li> </ol> </div>
--	--	---

**b. Charla informativa para jefes y colaboradores**

La charla informativa es fundamental en el proceso de evaluación del desempeño debido a que se darán a conocer los aspectos relevantes para llevar a cabo las evaluaciones. Se capacitará tanto a los jefes como a los colaboradores se

utilizarán charlas presenciales, en donde se interactuará con cada participante, valiéndose de diferentes metodologías como debates y mesas redondas.

Dichas charlas se realizarán en el salón de reuniones de la empresa objeto de análisis, con una duración de dos horas en donde se les dará una refacción a los 275 colaboradores con un costo de Q.30.00 cada una, haciendo un total de Q.8, 250.00 de inversión, la charla será impartida por la jefa del departamento de recursos humanos y se dividirán en dos grupos de 27 colaboradores por día en un período de cinco días. El siguiente formato servirá de base para conocer el contenido de las charlas informativas.

**Formato 15**  
**Contenido de la charla informativa para sensibilizar al personal**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>Duración</b>	<b>Temas</b>	<b>Expositor</b>
Dos horas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es la evaluación del desempeño?</li> <li>2. ¿Qué se evalúa? (Factores de comportamiento y rendimiento)</li> <li>3. ¿Para qué se va a evaluar?</li> <li>4. Objetivos, metas y políticas del proceso del sistema de evaluación del desempeño.</li> </ol>	Gerente del departamento de Recursos Humanos



	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Características y beneficios.</li><li>6. Proceso de evaluación del desempeño a través de escalas gráficas.</li><li>7. Personal a cargo de la evaluación.</li><li>8. Reducción de errores de calificación.</li><li>9. Orientar y explicar a los evaluadores la metodología que se utilizara al evaluar.</li></ol>	
--	---	--

**Formato 16**  
**Plan de acción para desarrollar la fase de implementación del sistema de evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

**Empresa:** Fábrica de camas

**Fecha:** Enero 2018

**Nombre del plan:** Sistema de evaluación del desempeño

**Área:** Todas las áreas de la empresa

**Objetivo:** Establecer las actividades necesarias para sensibilizar al 100% de los colaboradores en el mediano plazo.

No.	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	ÍNDICE DE RESULTADOS	TIEMPO	COSTOS	COSTO TOTAL
1	Realizar cotizaciones para adquirir banners publicitarios con sus respectivos pedestales.	Dar a conocer a los trabajadores de la empresa que se implementará el sistema de evaluación del desempeño.	Departamento de Recursos Humanos. (1)	Cotizaciones de diferentes empresas.	8 horas	Colaboradores A definir por la empresa (1 col. * 8 hrs.* salario por hora)  Papelería y útiles Q.1,250.00 (Q125.00 * 10)  Refacción Q.0.00	Q.1,250.00
2	Colocar en puntos estratégicos diez	Brindar información del sistema de	Departamento de Recursos Humanos.	Nota firmada por cada jefe en donde se	2 horas	Colaboradores A definir por la empresa	

	banners publicitarios con respectivas sus arañas.	evaluación del desempeño en un 100% a los colaboradores durante un mes anterior a la evaluación.	(4)	colocó el banner.		(4 cols. * 2 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.1,650.00 (Q125.00 * 10)  Refacción Q.0.00	A definir por la empresa
3	Realizar trifoliales	Explicar 100% de los colaboradores en qué consiste el sistema de evaluación del desempeño durante un mes anterior a la evaluación.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	- Visto bueno de la jefa del departamento de recursos humanos.	6 horas	Colaboradores A definir por la empresa (5 cols. * 6 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.400.00  Refacción Q.0.00	Q.400.00
4	Realizar convocatorias para el personal de la empresa para asistir a la charla informativa.	Lograr en un 100% la participación y asistencia de los colaboradores de le empresa en un período de cinco días,	Departamento de Recursos Humanos. (4)	Convocatoria al personal de la empresa	2 horas	Colaboradores A definir por la empresa (4 cols. * 2 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.100.00	A definir por la empresa

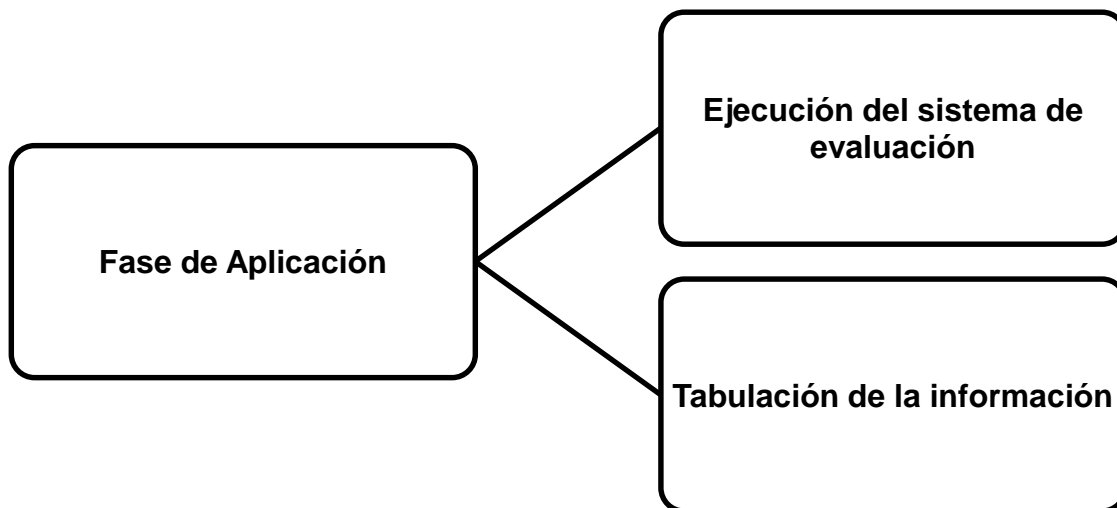
		dividiendo en dos grupos de 27 colaboradores por día.				Refacción Q.0.00	
5	Llevar a cabo las charlas informativas a todo el personal de la empresa. Impartiendo los temas propuestos (Ver formato 10)	Cubrir los temas propuestos en un 100% en la charla informativa que se dará al personal.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Lista de Asistencia.	2 horas	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 2 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.200.00  Refacción Q.8,250.00 (15 cols. * Q30.00) (260 * Q30.00)	Q.8,250.00
<b>Total</b>							<b>Q.9,900.00</b>
<p><b>Elaborado por:</b> <u>Andrea Lucrecia López Herrera (Gerente RRHH)</u></p> <p><b>Revisado por:</b> <u>Mariana Guadalupe Quintana (Jefa de Evaluación del Desempeño)</u></p> <p><b>Autorizado por:</b> <u>Roberto Carlos Carranza Lee (Gerente General)</u></p> <p><b>Observaciones:</b>  <u>Verificar cambios en la inflación de los precios</u>  _____  _____  _____</p>							

### 3.5.3 Fase de aplicación

Esta fase consiste en la ejecución del sistema de evaluación propuesto en donde se traslada a los jefes y colaboradores los formatos de las evaluaciones del desempeño para que las lleven a cabo. Además se tabularán los resultados de las boletas tanto de los jefes como de los colaboradores.

El proceso de ejecución de la evaluación del desempeño se realizarán en las instalaciones de la empresa objeto de investigación, con una duración de 45 minutos en donde se invertirá Q.2,200.00 en papelería y útiles, además se invertirá Q.500.00 en la tabulación de la información recabada, haciendo un total de Q.2,700.00 de inversión, además se sugiere a la empresa que estime los costos respecto a los trabajadores con la escala salarial de la institución. A continuación se presenta el siguiente esquema:

**Gráfica 30**  
**Fase de aplicación del sistema de evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



### **3.5.3.1 Ejecución del sistema de evaluación**

Todo el proceso para llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño lo tendrá a cargo el departamento de recursos humanos a través del gerente encargado del área, esto se debe a que son sus atribuciones y cuentan con imparcialidad debido a que son objetivos cuando evalúan al personal.

Además se le entregará a cada uno de los colaboradores quienes serán los responsable de la ejecución de las evaluaciones del desempeño que les sean asignadas con profesionalismo y criterio objetivo a la hora de evaluar.

Los jefes tienen a su cargo la evaluación de sus colaboradores a su cargo así como la reunión de presentación de resultados a sus colaboradores, así como de realimentar los resultados que brindará el departamento de recursos humanos.

El gerente de recursos humanos es el encargado de trasladar los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño al gerente general de la empresa a través de un informe.

### **3.5.3.2 Tabulación de la información**

Después de que los evaluadores entreguen al departamento de recursos humanos las boletas, se procederá a tabular en una ficha la información de cada evaluado para generar los respectivos informes, analizando y comparando los parámetros de calificaciones según el rendimiento de cada colaborador. A continuación se presenta el formato de la ficha de cada evaluado.

**Formato 17**  
**Contenido de la ficha para tabular la información del personal**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>Nombre de la empresa</b> <b>Ficha Personal</b>	Fotografía del colaborador
<p><b>1. Datos personales</b></p> <p>Nombres: <u>Melissa Nicole</u> Apellidos: <u>Boch Jolie</u> Departamento: <u>Recursos Humanos</u> Puesto: <u>Secretaria</u> Fecha de nacimiento: <u>05/03/1980</u> Género: F <input checked="" type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> Dirección: <u>Colonia el Carmen zona 12, ciudad de Guatemala</u> Teléfono: <u>5514-2638</u> Fecha: <u>Enero 2018</u></p>	
<p><b>2. FODA</b></p> <p><b>Fortalezas</b> <u>Buena disposición al momento de que se nos pide un trabajo</u> <u>Se destaca por ser tranquila, lo que permite que el ambiente sea ameno y la clase sea más provechosa</u></p> <p><b>Oportunidades</b> <u>Ser reconocida por diferentes clientes y proveedores sobre la proyección de una buena imagen</u> <u>Tener la oportunidad de exponerse como profesional para demostrar habilidades en todo lo referido a lo secretarial</u></p> <p><b>Debilidades</b> <u>Problemas con entablar conversaciones con personal que recién ha ingresado</u> <u>Es una persona con problemas de ansiedad cuando hay presión en el trabajo</u></p> <p><b>Amenazas</b> <u>Conflictos entre colaboradores lo que provoca envidias cuando se desempeña adecuadamente</u> _____ _____</p>	

**3. Áreas en las que tiene que mejorar**

Mejorar en el uso de los programas de Excel y PowerPoint

---

---

**4. Escala de evaluación**

A continuación deberá marcar con una X la opción según el resultado de forma global del desempeño del evaluado.

<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Necesita mejorar</b>
X			

**5. Observaciones**

Es una trabajadora proactiva y organizada

---

---

**6. Visto bueno**

Elaborado por: Andrea Lucrecia López Herrera

Revisado por: Mariana Guadalupe Quintana

Autorizado por: Roberto Carlos Carranza Lee



\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Enero 2018

\_\_\_\_\_  
Fecha



**Formato 18**  
**Plan de acción para implementar la fase de aplicación del sistema de evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

**Empresa:** Fábrica de camas

**Fecha:** Enero 2018

**Nombre del plan:** Sistema de evaluación del desempeño

**Área:** Todas las áreas de la empresa

**Objetivo:** Establecer las actividades necesarias para aplicar al 100% de los colaboradores la evaluación del desempeño a mediano plazo.

No.	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	ÍNDICE DE RESULTADOS	TIEMPO	COSTOS	COSTO TOTAL
1	Distribuir a los jefes de los departamentos las boletas para evaluar a sus colaboradores.	Realizar evaluación del desempeño al 100% de los colaboradores de los departamentos.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Evaluaciones realizadas	45 Minutos	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 45min.* salario por hora)  Papelería y útiles Q.500.00  Refacción Q.0.00	Q.500.00
2	Distribuir a todos los colaboradores de la empresa las boletas para	Realizar evaluación del desempeño al 100% de jefes de	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Evaluaciones realizadas	45 Minutos	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 45min.* salario por hora)	Q.1,200.00

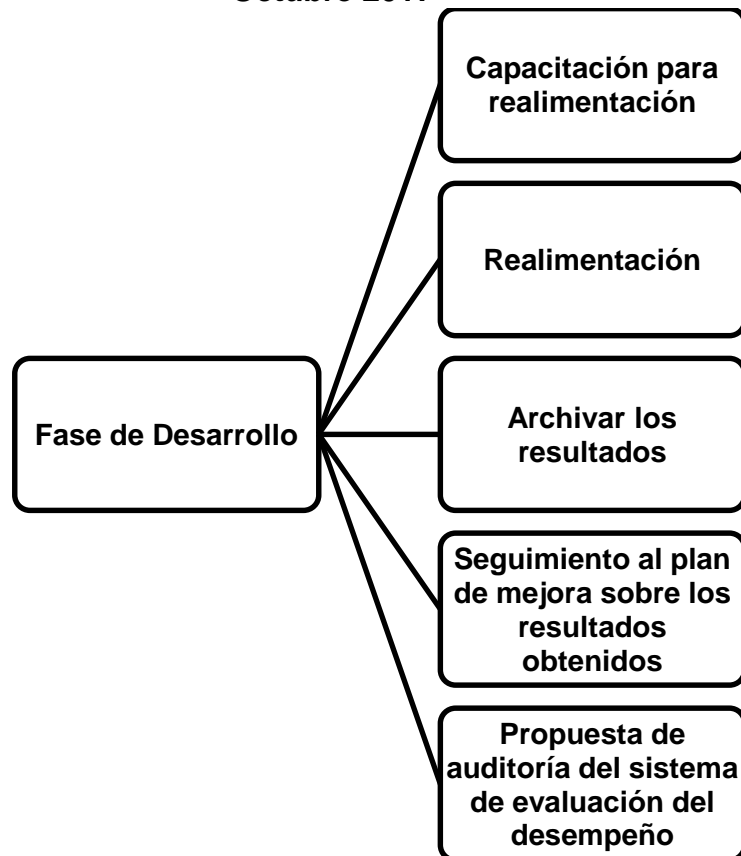
	evaluar a sus jefes inmediatos.	los departamentos.				Papelería y útiles Q.1,200.00  Refacción Q.0.00	
3	Recibir las boletas de evaluación del desempeño ya realizadas.	Contabilizar que todas las boletas de evaluación estén completas en un 100%.	Departamento de Recursos Humanos. (4)	Evaluaciones realizadas	8 horas	Colaboradores A definir por la empresa (4 cols. * 6 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q. 0.00  Refacción Q.0.00	Q.0.00
4	Tabulación de la información por cada trabajador (Ver formato 12)	Llevar a cabo el vaciado de la información en un 100% de los jefes y colaboradores.	Departamento de Recursos Humanos. (4)	Ficha de tabulación de cada trabajador	34 horas	Colaboradores A definir por la empresa (4 cols. * 32 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.400.00  Refacción Q.0.00	Q.400.00

5	Realizar un resumen de los resultados obtenidos en la tabulación para la elaboración del informe.	Dar a conocer los resultados obtenidos en la tabulación de los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño realizadas.	Departamento de Recursos Humanos. (4)	Resumen de datos	6 horas	Colaboradores A definir por la empresa (4 cols. * 6 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.100.00  Refacción Q.0.00	Q.100.00
<b>Total</b>							<b>Q.2,200.00</b>
<p><b>Elaborado por:</b> <u>Andrea Lucrecia López Herrera (Gerente RRHH)</u></p> <p><b>Revisado por:</b> <u>Mariana Guadalupe Quintana (Jefa de Evaluación del Desempeño)</u></p> <p><b>Autorizado por:</b> <u>Roberto Carlos Carranza Lee (Gerente General)</u></p> <p><b>Observaciones:</b>  <u>Verificar cambios en la inflación de los precios</u>  _____  _____  _____</p>							

### 3.5.4 Fase de desarrollo

Está fase es de gran importancia debido a que sirve para capacitar al personal gerencial sobre como realimentar a los colaboradores en cuanto a los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño. Además se llevará a cabo las entrevistas de resultados, el plan de mejora, entrevista de seguimiento, informe de presentación de resultados, ejecución del sistema de control de la evaluación, archivo de resultados, seguimiento al plan de mejora y llevar a cabo la auditoría del sistema de evaluación. A continuación se presenta el siguiente esquema que detalla la fase de desarrollo:

**Gráfica 31**  
**Fase de desarrollo para llevar a cabo el sistema de evaluación**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**



### **3.5.4.1 Capacitación para realimentación**

Se capacitará a los jefes de cada departamento quienes serán los encargados de trasladar los resultados de la evaluación del desempeño con el objetivo de garantizar una adecuada ejecución del proceso y por lo tanto los colaboradores reciban de una forma receptiva y positiva los resultados y así se comprometan a realizar mejoras en su desempeño laboral.

El tipo de capacitación que se implementará será de forma presencial debido a que se interactúa con los participantes y las herramientas que se utilizarán son dramatización, preguntas y respuestas. La capacitación se realizará en el salón de reuniones de la empresa objeto de investigación, con una duración de ocho horas en donde se les dará una refacción a los 5 colaboradores de recursos humanos más los 10 jefes con un costo de Q.30.00 cada una, haciendo un total de Q.450.00, además se tomará en cuenta Q. 600.00 de costo en papelería y útiles haciendo un total de inversión de Q.1, 050.00

La capacitación será impartida por la jefa del departamento de recursos humanos. El siguiente formato servirá de base para conocer el contenido de la capacitación para realimentar al personal que fue evaluado.

**Formato 19**  
**Contenido de capacitación al personal gerencial para realimentar los resultados de la evaluación**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>Duración</b>	<b>Temas</b>	<b>Expositor</b>
Ocho horas	1. Entrevista de realimentación, como proceso imperante de la evaluación del desempeño.	Gerente del departamento de Recursos Humanos

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Técnicas para establecer confianza con los colaboradores.</li> <li>3. ¿Cómo realizar la entrevista de realimentación?</li> <li>4. Demostración de entrevista de forma correcta e incorrecta.</li> <li>5. Preguntas y respuestas sobre la demostración identificando aciertos y errores.</li> </ol>	
--	--	--

#### **3.5.4.2 Realimentación**

Al llevar a cabo el análisis de los resultados de la evaluación del desempeño se adjuntará la información obtenida con la entrevista de seguimiento, plan de mejora y entrevista de realimentación, para así realizar con todo la información recabada un informe de resultados con el fin de mejorar el rendimiento laboral y así alcanzar los objetivos tanto organizacionales como personales.

##### **a. Entrevista de resultados del sistema de evaluación del desempeño**

Este formato permitirá que el jefe anote sus percepciones acerca de los colaboradores, dicha entrevista se aplicará después de obtener los resultados de la evaluación del desempeño para darles a conocer a los colaboradores sus resultados. Esta etapa se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa objeto de investigación, con una duración de 45 minutos por cada trabajador de la empresa, con un costo de Q. 400.00 en papelería y útiles. Asimismo los costos de

inversión de horas – hombre se sugiere que la empresa los realice según su escala salarial.

**Formato 20**  
**Guía de entrevista de resultados**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

**Departamento de Recursos Humanos**  
**Evaluación del desempeño**  
**Entrevista de resultados**

LOGOTIPO  
DE LA  
EMPRESA

Este formato tiene el propósito de destacar las consideraciones más importantes que tiene el jefe inmediato, respecto a sus colaboradores por lo tanto es de vital importancia, ya que servirá para el registro de la evaluación del desempeño.

**Nombre:** Melisa Nicole Boch Jolie  
**Departamento:** Producción  
**Nombre del jefe:** Juan Carlos Estrada Ramírez  
**Puesto:** Secretaría  
**Fecha:** Enero 2018

**¿Qué factores son limitantes para que pueda lograr los resultados mi colaborador?**

Tiene conflictos personales con otros colaboradores

**¿Qué acciones de apoyo puedo sugerir hacía mi colaborador para lograr sus resultados?**

Mejorar la comunicación con sus compañeros de trabajo y así evitar confrontaciones con ellos

**¿Qué apoyo necesito para ayudar a mi colaborador a mejorar sus resultados?**

Encontrar la manera oportuna para aislar a estos miembros para resolver esas diferencias y después volverlos a integrar al equipo



\_\_\_\_\_  
**Jefe de área**



\_\_\_\_\_  
**Evaluado**

**b. Plan de mejora sobre resultados**

Este formato permitirá que el jefe anote los compromisos que se establecerán para mejorar el desempeño laboral de cada colaborador. El formato lo firmarán en la entrevista de resultados y tendrá una duración aproximada de 15 minutos por cada trabajador de la empresa, el costo aproximado es de Q. 200.00 en papelería y útiles. Asimismo los costos de inversión de horas – hombre se sugiere que la empresa los realice según su escala salarial.

**Formato 21  
Plan de mejora sobre resultados  
Fábrica de camas, ciudad de Guatemala  
Octubre 2017**

**Departamento de Recursos Humanos  
Evaluación del desempeño  
Plan de mejora sobre resultados**

LOGOTIPO  
DE LA  
EMPRESA

Este formato es parte fundamental para el complemento de la evaluación de desempeño, en el cual se debe indicar los principales compromisos que hará el colaborador para mejorar su desempeño laboral.


**Nombre:** Melissa Nicole Boch Jolie  
**Departamento:** Producción  
**Nombre del jefe:** Juan Carlos Estrada Ramírez  
**Puesto:** Secretaria  
**Puntuación obtenida:** 100 puntos  
**Fecha:** Enero 2018

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño anual, el jefe inmediato evaluador y el colaborador evaluado, deberán establecer en conjunto compromisos de mejora que consideren necesarios para elevar el rendimiento laboral, para ser aplicados durante el año 2018.




No.	Compromiso establecido	Fecha inicio de compromiso	Fecha 1er. seguimiento	Fecha 2do. seguimiento	Fecha 3er. seguimiento
1.	Capacitarse en el programa de Excel	Marzo 2018	Abril 2018	Mayo 2018	Junio 2018
2.	Capacitarse en el programa de PowerPoint	Julio 2018	Agosto 2018	Septiembre 2018	Octubre 2018
3.					

Nombre del colaborador evaluado: <u>Melissa Nicole Boch Jolie</u>
 Firma: _____

Nombre de quién realizó la evaluación: <u>Juan Carlos Estrada Ramírez</u>
Puesto: <u>Jefe del Departamento de Producción</u>
 Firma: _____

### c. Entrevista de seguimiento

Al realizar la primera evaluación anual, como se indicó anteriormente para que proporcione los beneficios esperados es recomendable que se verifique mediante la entrevista de seguimiento si se cumplieron los objetivos que se pretendía alcanzar con dicho programa y comparar el resultado del anterior con el actual para saber si existe mejoría en su rendimiento después de tres meses de realizada la evaluación. La guía de entrevista de seguimiento tendrá una duración aproximada de 45 minutos por cada trabajador de la empresa, el costo aproximado es de Q. 200.00 en papelería y útiles. Asimismo los costos de inversión de horas – hombre se sugiere que la empresa los realice según su escala salarial. A continuación se presenta el formato que será presentado para la entrevista de seguimiento:

**Formato 22**  
**Guía de entrevista de seguimiento de la evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

**Departamento de Recursos Humanos**  
**Evaluación del desempeño**  
**Entrevista de seguimiento**

LOGOTIPO DE  
LA EMPRESA

Este formato es parte fundamental para el complemento de la evaluación de desempeño, en el cual debe indicar las principales consideraciones y su opinión acerca de su desempeño laboral.

**Nombre:** Melissa Nicole Boch Jolie  
**Departamento:** de Producción  
**Nombre del jefe:** Juan Carlos Estrada Ramírez  
**Puesto:** Secretaria  
**Fecha:** Enero 2018

**¿Qué acciones debo realizar o tomar en cuenta para subir mis calificaciones bajas?**

Capacitarme en los programas de Excel y PowerPoint avanzado

**¿Qué elementos de apoyo necesito por parte de mi jefe inmediato o compañeros para mejorar mis calificaciones?**

Que el jefe inmediato pueda proporcionar un permiso especial para salir antes una hora antes para poder capacitarme

**¿Qué apoyo necesito de otros departamentos para mejorar mi desempeño?**

Que cuando se cometa un error, informar de manera inmediata para corregir y así no cometer los mismas faltas

**¿En qué temas me deberían de capacitar para realizar mejor mi trabajo?**

Lo relacionado con programas de Microsoft



\_\_\_\_\_  
**Jefe de área**



\_\_\_\_\_  
**Evaluated**

#### **d. Informe de presentación de resultados**

El informe de presentación de resultados generales de la evaluación del desempeño será entregado a la gerencia general de la empresa objeto de investigación por parte del departamento de recursos humanos. Además se presentará a cada departamento los resultados de los colaboradores que integran sus áreas. El informe se deberá realizar en 5 días y el costo aproximado es de Q.200.00 en papelería y útiles. Asimismo los costos de inversión de horas – hombre se sugiere que la empresa los realice según su escala salarial. Este informe contendrá la siguiente información:

- ✓ Carátula de presentación con identificación de la empresa, fecha de realización del proceso y un informe por cada departamento.
- ✓ Hoja de resultados con un análisis de las calificaciones obtenidas en cada factor.
- ✓ Hoja de resultados con indicadores y un resumen de los alcances.
- ✓ Hoja con resultados de las calificaciones que los colaboradores le han asignado a los jefes de cada departamento.
- ✓ Resumen de entrevista de presentación de resultados en donde han quedado plasmados los compromisos adquiridos por el jefe inmediato así como por el colaborador evaluado.
- ✓ Sugerencias realizadas por el departamento de recursos humanos buscando mejorar las calificaciones del personal y proporcionar el apoyo solicitado por ellos a través de las evaluaciones.

#### **e. Sistema de control de la evaluación del desempeño**

El sistema de control permitirá que se realice de forma adecuada la metodología y el cumplimiento de procesos para que no existan desviaciones en la realización del sistema de evaluación del desempeño. Este sistema ayudará a analizar cada una de las fases del proceso en cada departamento para validar que cada área

esté realizando la evaluación de forma adecuada. Este formato de inspección será utilizado por el evaluador general del sistema que en este caso será el departamento de recursos humanos de la empresa. Dicho formato se llevará a cabo después de cuatro meses de realizada la evaluación durante 5 días y durará 30 minutos por cada trabajador, tendrá un costo aproximado de Q. 300.00 en papelería y útiles. Además los costos de inversión de horas – hombre se sugiere que la empresa los realice según su escala salarial. A continuación se presenta un formato de seguimiento de los resultados de las evaluaciones que se desarrollará por departamento en la validación del proceso de evaluación.

**Formato 23**  
**Formato de control para la evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>FORMATO DE CONTROL DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
<b>Nombre:</b> <u>Melissa Nicole Boch Jolie</u> <b>Departamento:</b> <u>Producción</u> <b>Nombre del jefe:</b> <u>Juan Carlos Estrada</u> <b>Puesto:</b> <u>Secretaria</u> <b>Fecha:</b> <u>Enero 2018</u>	<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p>LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p> </div>	
<b>ASPECTOS DE CONTROL</b>	<b>REQUERIMIENTO</b>	<b>ENTREGA</b>
Realizó las evaluaciones en la fecha indicada.	Hojas de evaluación	<input checked="" type="checkbox"/> Sí / No
Llevó a cabo la entrevista de resultados.	Formato de resultados	<input checked="" type="checkbox"/> Sí / No
Ejecutó la entrevista de seguimiento.	Formato de seguimiento	<input checked="" type="checkbox"/> Sí / No
Presentó el informe de resultados a la gerencia general.	Informe de resultados	<input checked="" type="checkbox"/> Sí / No
Seguimiento a través de capacitaciones	Diferentes capacitaciones	<input checked="" type="checkbox"/> Sí / No
Sistema de control de evaluaciones del desempeño	Formato de Control	<input checked="" type="checkbox"/> Sí / No

#### **3.5.4.3 Archivar los resultados**

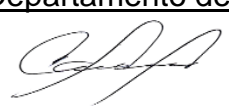
Esta etapa consiste en ingresar toda la información de las evaluaciones de desempeño realizadas al personal de la empresa objeto de análisis en el archivo de recursos humanos. Dicho departamento cuenta con una base de datos de cada colaborador y por lo tanto la información del historial del desempeño se colocará en el archivo de cada uno de ellos. El tiempo estimado para archivar los resultados es de 3 días y tendrá un costo aproximado de Q. 600.00 en papelería y útiles. Asimismo los costos de inversión de horas – hombre se sugiere que la empresa los realice según su escala salarial.

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

Al finalizar el proceso de evaluación después de cuatro meses, se deberá brindar seguimiento a los jefes con relación al cumplimiento de los compromisos realizados en el plan de mejora sobre los resultados. El objetivo del seguimiento al plan es mejorar el desempeño de los colaboradores y por lo tanto los procesos de cada departamento.

El tiempo estimado para llevar a cabo el plan de mejora es de 30 minutos con cada trabajador después de cinco meses de realizada la evaluación del desempeño y tendrá un costo aproximado de Q. 400.00 en papelería y útiles. Asimismo los costos de inversión de horas – hombre se sugiere que la empresa los realice según su escala salarial. A continuación se presenta el formato del plan de mejora sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

**Formato 24**  
**Formato del plan de mejora sobre los resultados obtenidos de la evaluación**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>FORMATO DE PLAN DE MEJORA</b>					
<b>Nombre:</b> <u>Melissa Nicole Boch Jolie</u> <b>Departamento:</b> <u>Producción</u> <b>Nombre del jefe:</b> <u>Juan Carlos Estrada</u> <b>Puesto:</b> <u>Secretaria</u> <b>Fecha:</b> <u>Enero 2018</u> <b>Puntuación obtenida en la evaluación del desempeño anual:</b> <u>100 puntos</u>					<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <p>LOGOTIPO DE LA EMPRESA</p> </div>
<p>De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño anual <u>2017</u>, en donde el jefe inmediato es evaluador y el colaborador es evaluado, deberán establecer en conjunto compromisos de mejora que consideren necesarios para elevar el rendimiento laboral, para ser aplicados durante el año <u>2018</u>.</p>					
No.	Compromiso establecido	Fecha inicio de compromiso	Fecha de 1er. Seguimiento	Fecha de 2do. Seguimiento	Fecha de 3er. Seguimiento
1	Capacitarse en el programa de Excel	Marzo 2018	Abril 2018	Mayo 2018	Junio 2018
2	Capacitarse en el programa de PowerPoint	Julio 2018	Agosto 2018	Septiembre 2018	Octubre 2018
3					
4					
<b>Nombre Colaborador:</b> <u>Melissa Nicole Boch Jolie</u> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div> <b>Firma:</b> _____					
<div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> <b>Nombre evaluador:</b> <u>Juan Carlos Estrada</u>  <b>Puesto:</b> <u>Jefe del Departamento de Producción</u> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;">  </div> <b>Firma:</b> _____					

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

La auditoría del sistema de evaluación del desempeño ayudará a verificar la eficiencia y eficacia del programa para velar que no existan desviaciones y así mejorar cualquier falencia que se presente. Para poder realizar la auditoría se deberá tener:

- ✓ Seguimiento al personal gerencial, con relación al rendimiento del colaborador.
- ✓ Seguimiento al cumplimiento de planes de acción y compromisos.
- ✓ Conocer las actividades con más conflicto de cada departamento.

El tiempo estimado para llevar a cabo la auditoría del sistema de evaluación del desempeño es de una hora con cada trabajador dividiéndose en 30 minutos para realizar la plantilla de auditoría y los otros 30 minutos de tiempo la plantilla de seguimiento, esto se realizará después de seis meses de realizada la evaluación del desempeño, teniendo un costo aproximado de Q.600.00 en papelería y útiles. Además los costos de inversión de horas – hombre se sugiere que la empresa los realice según su escala salarial. A continuación se presenta el formato del plan de mejora sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.

**Formato 25**  
**Plantilla de auditoría de seguimiento**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

**FORMATO DE AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO**

LOGOTIPO  
DE LA  
EMPRESA


**Departamento:** Producción

**Responsable:** Juan Carlos Estrada

**Puesto:** Jefe de Producción

**Fecha:** Julio 2018

HALLAZGOS DE AUDITORÍA		MEDIDAS CORRECTIVA O PREVENTIVAS		
Descripción	Recomendación de auditoría	Descripción de compromiso	Responsable del compromiso	Fecha de implementación del compromiso
Se determinó que la trabajadora Melissa Nicole Boch Jolie se está capacitando en el programa de Excel	Actualizar los programas de Microsoft en la fábrica	Capacitarse en el programa de Excel	Juan Carlos Estrada	Marzo 2018
Se determinó que la trabajadora Melissa Nicole Boch Jolie se está capacitando en el programa de PowerPoint	Actualizar los programas de Microsoft en la fábrica	Capacitarse en el programa de PowerPoint	Juan Carlos Estrada	Julio 2018

**Firma de responsable:**  \_\_\_\_\_



**Formato 26**  
**Plantilla de seguimiento de resultados de auditoría**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

**PLANTILLA DE SEGUIMIENTO DE RESULTADOS DE AUDITORÍA**

LOGOTIPO  
DE LA  
EMPRESA

**Fecha:** Enero 2018

**Informe número:** 001

**Responsable:** Juan Carlos Estrada

**Número de Hallazgos:** 2

HALLAZGOS DE AUDITORIA		RECOMENDACIONES			COMPROMISOS		
Descripción del hallazgo	Efectos	Recomendación de auditoría	Plazo estimado	Responsable	Descripción de compromiso	Plazo implementación	Responsable
Se determinó que la trabajadora Melissa Nicole Boch Jolie se está capacitando en el programa de Excel	Mejorar el rendimiento en ese puesto de trabajo	Actualizar los programas de Microsoft en la fábrica	4 meses	Juan Carlos Estrada	Capacitarse en el programa de Excel	2 meses	Juan Carlos Estrada
Se determinó que la trabajadora Melissa Nicole Boch Jolie se está capacitando en el programa de PowerPoint	Realizar mejoras en las presentaciones que se le solicitan	Actualizar los programas de Microsoft en la fábrica	4 meses	Juan Carlos Estrada	Capacitarse en el programa de PowerPoint	2 meses	Juan Carlos Estrada

**Firma de responsable:** 

**Formato 27**  
**Plan de acción para implementar la fase de desarrollo del sistema de evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

**Empresa:** Fábrica de camas

**Fecha:** Enero 2018

**Nombre del plan:** Sistema de evaluación del desempeño

**Área:** Todas las áreas de la empresa

**Objetivo:** Identificar, planificar y proponer cómo se desarrolla el desempeño del 100% de los evaluados

No.	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	ÍNDICE DE RESULTADOS	TIEMPO	COSTOS	COSTO TOTAL
1	Realizar convocatorias para los jefes de los departamentos de la empresa para asistir a la capacitación de realimentación	Lograr en un 100% la participación y asistencia de los colaboradores de la empresa en un período de cinco días, dividiendo en dos grupos de 27 colaboradores por día.	Departamento de Recursos Humanos. (4)	Convocatoria al personal de la empresa	2 horas	Colaboradores A definir por la empresa (4 cols. * 2 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles  Refacción Q.0.00	A definir por la empresa

2	Se capacitará a los jefes de cada departamento quienes serán los encargados de trasladar los resultados de la evaluación del desempeño. (Ver formato 14)	Garantizar una adecuada ejecución del proceso y por lo tanto los colaboradores reciban de una forma receptiva y positiva los resultados.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Lista de asistencia	8 Horas	Colaboradores A definir por la empresa (15 cols. * 8 hrs.* salario por hora)  Papelería y útiles Q.600.00  Refacción Q.450.00 (15 cols. * Q30.00)	Q.1,050.00
3	Llevar a cabo la entrevista de resultados del sistema de evaluación del desempeño. (Ver formato 15)	Realimentar en un 100% a los colaboradores en cinco días.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Guía de entrevista de resultados	45 minutos	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 45 min.* salario por hora)  Papelería y útiles Q.400.00  Refacción Q.0.00	Q.400.00

4	Llevar a cabo el plan de mejora sobre resultados obtenidos del sistema de evaluación del desempeño. (Ver formato 16)	Permitirá que el jefe anote los compromisos que se establecerán para mejorar el desempeño laboral del 100% de los colaboradores de la empresa, durante los cinco días de la entrevista.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Guía de entrevista de resultados	15 minutos	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 15 min. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.200.00  Refacción Q.0.00	Q.200.00
5	Ejecutar la entrevista de seguimiento. (Ver formato 17)	Brindar al 100% de los colaboradores el seguimiento para mejorar el desempeño de sus funciones.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Entrevista de seguimiento	45 minutos	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 45 min. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.200.00  Refacción Q.0.00	Q.200.00

6	Realizar informe de presentación de resultados.	Llevar a cabo el informe general con toda la información recabada de la fase de realimentación del 100% de los colaboradores durante 5 días.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Informe de resultados	40 horas	Colaboradores A definir por la empresa (5 cols. * 40 hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.200.00  Refacción Q.0.00	Q.200.00
7	Ejecutar el sistema de control de la evaluación del desempeño. (Ver formato 18)	Establecer la forma adecuada para dar cumplimiento a la metodología de los procesos para para que no existan desviaciones en la realización del sistema de evaluación del desempeño a un 100% de los colaboradores durante 5 días.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Formato plan de mejora	30 minutos	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 30min. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.300.00  Refacción Q.0.00	Q.300.00

8	Archivar los resultados	Ingresar toda la información respecto a la fase de desarrollo del sistema de la evaluación del desempeño en un 100% de los colaboradores en el archivo de recursos humanos durante 3 días.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Archivo de recursos humanos	8 horas	Colaboradores A definir por la empresa (5 cols. * 8hrs. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.600.00  Refacción Q.0.00	Q.600.00
9	Seguimiento al plan de mejora sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño. (Ver formato 19)	Brindar seguimiento al 100% de los jefes con relación al cumplimiento de los compromisos realizados en el plan de mejora sobre los resultados después de cinco meses de la evaluación del desempeño.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Formato plan de mejora	30 minutos	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 30min. * salario por hora)  Papelería y útiles Q.400.00  Refacción Q.0.00	Q.400.00

10	Auditoría del sistema de evaluación del desempeño (Ver formatos 20 y 21)	Verificar la eficiencia y eficacia del programa para velar que no existan desviaciones y así mejorar cualquier falencia que se presente en un 100% de los trabajadores después de 6 meses de realizadas las evaluaciones del desempeño.	Departamento de Recursos Humanos. (5)	Formato y plantilla de seguimiento	1 hora	Colaboradores A definir por la empresa (270 cols. * 1 hra.* salario por hora)  Papelería y útiles Q.600.00  Refacción Q.0.00	Q.600.00
<b>Total</b>							<b>Q.3,950.00</b>
<p><b>Elaborado por:</b> <u>Andrea Lucrecia López Herrera (Gerente RRHH)</u></p> <p><b>Revisado por:</b> <u>Mariana Guadalupe Quintana (Jefa de Evaluación del Desempeño)</u></p> <p><b>Autorizado por:</b> <u>Roberto Carlos Carranza Lee (Gerente General)</u></p> <p><b>Observaciones:</b>  <u>Verificar cambios en la inflación de los precios</u>  _____  _____  _____</p>							

### **3.6 Costos para la implementación de la propuesta**

Para llevar a cabo la implementación del sistema de evaluación propuesto se deben considerar los siguientes recursos:

#### **✓ Recursos humanos**

Para la realización de las evaluaciones es necesaria la participación de todos los empleados de la empresa. En la presente propuesta se estima la cantidad de horas – hombre para todo el desarrollo de la misma y se sugiere que la empresa realice un estudio del retorno de la inversión de este costo tomando en cuenta los salarios reales de cada colaborador.

#### **✓ Materiales**

Será necesaria la utilización de hojas, folders, lápices, lapiceros, impresiones, fotocopias. En cuanto a espacio, la empresa cuenta con espacios suficientes para llevar a cabo el proceso.

#### **✓ Tecnológicos**

Dentro de estos recursos se incluye el uso de computadoras, fotocopidora, cañonera e impresoras.

#### **✓ Financieros**

El costo total de implementar la propuesta asciende a **Q.18, 095.00**, monto que será invertido por la empresa con el fin de mejorar el desempeño actual de todos sus empleados.



**Cuadro 2**  
**Costos para la implementación del sistema de evaluación del desempeño**  
**Fábrica de camas, ciudad de Guatemala**  
**Octubre 2017**

<b>Recursos Humanos</b>				
<b>Actividades Generales</b>	<b>Participantes</b>	<b>Horas requeridas</b>	<b>Costo por hora</b>	<b>Inversión</b>
Autorización y análisis del sistema de evaluación del desempeño.	2	16	A definir por la empresa según la escala salarial que tenga cada trabajador.	Q.400.00
Sensibilización de la propuesta a todo el personal de la empresa.	270	2		Q.9,900.00
Evaluación a los jefes y colaboradores.	270	0.75		Q.1,700.00
Tabulación y elaboración de informe de resultados.	5	35		Q.500.00
Capacitación a los jefes para que realicen realimentación.	5	8		Q.1,050.00
Ejecución de la realimentación.	270	0.50		Q.1,300.00
Archivo de resultados.	5	16		Q.1,000.00
Auditoría interna del sistema de evaluación del desempeño.	270	0.50		Q.600.00
<b>Total</b>				<b>Q.16,450.00</b>

<b>Recursos Financieros</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>	<b>Inversión</b>
Materiales y útiles de oficina	Q.7,750.00	Q.7,750.00
Gastos por capacitaciones (refacciones)	Q.8,700.00	Q.8,700.00
<b>Total</b>		<b>Q.16,450.00</b>
Total Inversión		<b>Q.16,450.00</b>
Imprevistos + 10%		<b>Q.1,645.00</b>
<b>Total</b>		<b>Q.18,095.00</b>

### 3.7 Cronograma del sistema de evaluación del desempeño propuesto

No.	ACTIVIDADES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO	
		HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES
1	Autorización y análisis del sistema de evaluación del desempeño.	16	2												
2	Realizar cotizaciones para adquirir banners publicitarios con sus respectivos pedestales.	8	1												
3	Colocar en puntos estratégicos diez banners publicitarios con sus respectivos pedestales.	2	4												
4	Realizar y entregar trífolios.	6	5												
5	Realizar convocatorias para el personal de la empresa para asistir a la charla informativa.	2	4												
6	Levar a cabo las charlas informativas a todo el personal de la empresa.	2	270												
7	Distribuir a los jefes de los departamentos las boletas para evaluar a sus colaboradores.	0.75	270												
8	Distribuir a todos los colaboradores de la empresa las boletas para evaluar a sus jefes.	0.75	270												
9	Recibir las boletas de evaluación del desempeño ya realizadas.	8	4												
10	Tabulación de la información por cada trabajador.	34	4												
11	Realizar un resumen de los resultados obtenidos en la tabulación para la elaboración del informe general.	6	4												
12	Realizar convocatorias para los jefes de los departamentos de la empresa para asistir a la capacitación de realimentación.	2	4												

No.	ACTIVIDADES	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO	
		HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES	HORAS	PARTICIPANTES
13	Se capacitará a los jefes de cada departamento quienes serán los encargados de trasladar los resultados de la evaluación del desempeño.	8	15												
14	Llevar a cabo la entrevista de resultados del sistema de evaluación del desempeño.	0.75	270												
15	Llevar a cabo el plan de mejora sobre resultados obtenidos del sistema de evaluación del desempeño.	0.25	270												
16	Ejecutar la entrevista de seguimiento.	0.75	270												
17	Realizar informe de presentación de resultados.	40	5												
18	Ejecutar el sistema de control de la evaluación del desempeño.									0.50	270				
19	Archivar los resultados.									8	5				
20	Seguimiento al plan de mejora sobre los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño.											0.30	270		
21	Auditoría del sistema de evaluación del desempeño.													1	270

El cronograma en este caso en específico se realizó por horas para facilitar la identificación del tiempo invertido en cada actividad según lo desarrollado en el plan de acción general. Se hace la observación que con base en la demanda de producción de la empresa, se estima que el sistema inicié en enero pero esto es modificable según las necesidades de la evaluación del desempeño.

## CONCLUSIONES

1. La empresa objeto de investigación no aplican instrumentos, lineamientos y procedimientos técnicos para medir el rendimiento de los trabajadores lo que provoca errores frecuentes y deficiencias en sus labores, esto a su vez comprueba la hipótesis planteada en el plan de investigación.
2. Los jefes inmediatos de los diferentes departamentos del objeto de análisis han determinado que al no contar con un correcto desempeño laboral de los colaboradores esto provoca un impacto negativo que se ve reflejado en deficiencias en la prestación del servicio, desaprovechamiento de capacidades, incertidumbre en sus funciones y que el personal no realice acciones correctivas.
3. En la actualidad el departamento de recursos humanos no se involucra en la evaluación del desempeño, lo que provoca baja productividad, deficiencias en los conocimientos en las labores y que no existe retroalimentación ocasionando que los colaboradores asuman que realizan adecuadamente sus funciones y por lo tanto no existan mejoras en el desempeño.
4. No aplican formalmente un sistema de evaluación del desempeño causando el desconocimiento de si realizan adecuadamente su trabajo, no alcanzan los resultados esperados, no cuentan con una comunicación efectiva y los procesos para medir el desempeño son subjetivos, lo que incide en que no se alcen los objetivos organizacionales.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el sistema de evaluación de 90 grados de forma integral, donde el colaborador sea evaluado por su jefe y viceversa. Es necesario que dicho sistema permita medir el rendimiento de los colaboradores de manera que los resultados sean útiles para definir acciones para su desarrollo y en consecuencia contar con personal competente.
2. Para minimizar los problemas detectados en la unidad de análisis se sugiere que se realicen capacitaciones con los jefes inmediatos y el departamento de recursos humanos, para implementar un sistema formal de evaluación del desempeño en donde se exponga todo el proceso y de esa manera se optimice el desempeño de los colaboradores.
3. Ejecutar el sistema de evaluación del desempeño propuesto a través del departamento de recursos humanos juntamente con los demás departamentos para implementar los procesos de la evaluación y así busquen una mejora continua en el rendimiento laboral de los colaboradores. Por esta razón se hace necesario llevar a cabo el proceso de auditoría de las evaluaciones a fin de darle retroalimentación a los compromisos que realizarán cada uno de los empleados, para así identificar las mejoras o falencias que han tenido y por lo tanto adecuar las necesidades que se presenten en el futuro.
4. Utilizar la metodología y los instrumentos propuestos para que se lleven a cabo periódicamente y así optimizar el rendimiento, mejorar la comunicación, detectar las necesidades de capacitación, cometer menos errores y en consecuencia aumentar la productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. 2005. **Desempeño por competencias: evaluación de 360°**. 1a. ed. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica. 352 p.
2. Arias Galicia, F. 1994. **Administración de recursos humanos**. 2a. ed. México. Editorial Trillas. 771 p.
3. Benavides Pañeda, J. R. 2005. **Administración**. 1a. ed. México D.F. Editorial Mc Graw-Hill. 354 p.
4. Bohlander, G. Scoth Snell, y Sherman A. 2001. **Administración de Recursos Humanos**. 12a. ed. México. Editorial Thomson Learning. 706 p.
5. Chiavenato Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3a. ed. México D.F. Editorial Mc Graw Hill. 586 p.
6. Heinz Wehrich, Harold Koontz. 2008. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 13a ed. México D.F. Editorial Mc Graw-Hill. 643 p.
7. Stephen Robbins/Coulter Mary. 2006. **Administración**. 6a. ed. México. Editorial Pretince Hall. 520 p.
8. Stephen Robbins, Mary Coulter. 2000. **Administración**. 6a ed. México. Editorial Prentice Hall. 792 p.





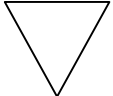
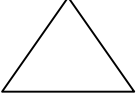

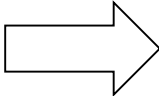


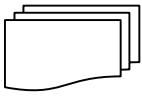
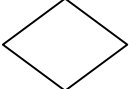
## E-GRAFÍA

9. Definición de fábrica de camas (en línea). Consultado el 23 de agosto de 2015. Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/fabrica>
10. Definición de Fábrica Industrial (en línea). Consultado el 12 de septiembre de 2015. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%A1brica>
11. Período de la evaluación del desempeño (en línea). Consultado el 16 de septiembre de 2015. Disponible en: [http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA\\_ABE\\_EVALUACION\\_DESEMPEÑO.pdf](http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPEÑO.pdf)

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Símbolos de la Norma ANSI

Inicio o Fin	
Operación, Actividad o Proceso	
Inspección, Revisión o Verificación	
Conector Fuera de Página	
Archivo Final	
Archivo Temporal	
Documento	
Transferencia	
Archivo de Documentos	
Conector Dentro de Página	
Multidocumento	
Decisión	

**Fuente:** elaboración propia. Octubre 2017.