

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE CONSULTORÍA, UBICADA
EN AVENIDA REFORMA ZONA 10”**

KATIA VANESSA CASTELLANOS AJCUC

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE 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 EMPRESA DE
SERVICIOS DE CONSULTORÍA, UBICADA
EN AVENIDA REFORMA ZONA 10”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

KATIA VANESSA CASTELLANOS AJCUC

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE 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 PRIMERO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO:	Vacante
VOCAL CUARTO:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

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

Área Matemática - Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración - Finanzas	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Área Mercadotecnia - Operaciones	Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala, 15 de mayo del 2018.

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, zona 12

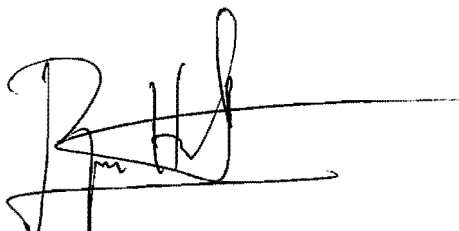
Estimado Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por el decanato, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **"Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal de una empresa de servicios de consultoría, ubicada en Avenida Reforma zona 10"**, elaborado por la estudiante Katia Vanessa Castellanos Ajcuc, quien se identifica con carné No. 200920501.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alvaro David Reyes Hernández', with a long horizontal line extending to the right.

Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Colegiado Activo No. 14,043
Asesor de Tesis

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0247-2018
Guatemala, 31 de octubre de 2018

Estudiante
KATIA VANESSA CASTELLANOS AJCUC
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto TERCERO, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 27-2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de octubre de 2018, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas, de Economía y de Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

KATIA VANESSA CASTELLANOS AJCUC	200920501	"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA, UBICADA EN AVENIDA REFORMA ZONA 10"
---------------------------------	-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo no mayor de seis meses para su graduación".

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A Dios:** Gracias por guiarme por el camino correcto y darme la sabiduría y perseverancia para alcanzar mis metas.
- A mi abuela:** Rosa Angélica de Castellanos por sus consejos, cariño y apoyo incondicional, siempre está presente en mi vida.
- A mis padres:** Alex Castellanos y Albertina Ajcuc por su apoyo incondicional, sus consejos y cariño, son mi motivación para alcanzar mis metas.
- A mi esposo:** Diego Méndez por su amor incondicional y por creer en mí y darme la inspiración que necesito para alcanzar mis metas.
- A mi asesor:** Lic. Alvaro David Reyes Hernández por sus consejos y asesoría en el desarrollo de mi tesis.
- A la Universidad:** San Carlos de Guatemala, por brindarme los conocimientos para ser una profesional en su prestigiosa casa de estudios.
- A la empresa:** Por permitirme efectuar el estudio y análisis para la propuesta efectuada, como también a los colaboradores que la conforman.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa de Servicios	1
1.1.1.1 Consultoría	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	3
a. Elementos de planeación	4
1.2.1.2 Organización	6
a. Elementos de organización	6
1.2.1.3 Integración	7
a. Gestión del talento humano	7
a.1 Actitudes del empleado	8
a.2 Rotación de personal	9
a.3 Desempeño del empleado	10
a.4 Evaluación del desempeño	13
a.5 Realimentación del desempeño	18
1.2.1.4 Control	19
a. Control de recursos humanos	20

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA, UBICADA EN
AVENIDA REFORMA ZONA 10

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	21
2.2 Antecedentes de la empresa	22
2.2.1 Filosofía empresarial	23
2.2.1.1 Misión	23
a. Visión	23
b. Valores	23
2.2.2 Estructura organizacional	24
2.2.3 Servicios que ofrece la empresa	25
2.3 Situación actual de la evaluación del desempeño	27
2.3.1 Proceso de la evaluación del desempeño	27
2.3.1.1 Rotación de personal	27
2.3.1.2 Gastos de reclutamiento y selección	30
2.3.1.3 Método utilizado para evaluar el desempeño	31
2.3.1.4 Períodos de evaluación	33
2.3.1.5 Registro de los resultados del desempeño	33
2.3.1.6 Propuesta para mejorar la forma de evaluar el desempeño	33
2.3.1.7 Evaluación del desempeño	35
2.3.1.8 Beneficios y recompensas	36
2.3.1.9 Procesos disciplinarios	37
2.3.1.10 Retroalimentación del desempeño	38
2.3.1.11 Crecimiento laboral	40
2.4 Análisis de resultados	41

CAPÍTULO III
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA, UBICADA EN AVENIDA
REFORMA ZONA 10

Contenido	Página
3.1 Justificación	43
3.2 Alcance	43
3.3 Objetivo de la propuesta	44
3.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto	44
3.4.1 Políticas	45
3.4.2 Normas	46
3.4.3 Proceso para implementar el sistema de evaluación del desempeño	47
3.4.3.1 Fase I Preparación	48
a. Conformación del comité evaluador	50
b. Guía para realizar las evaluaciones	52
c. Parámetros del desempeño	53
d. Método de evaluación	54
3.4.3.2 Fase II Ejecución	62
a. Coordinar ejecución	63
b. Ejecución de la evaluación del desempeño	66
c. Sistema de calificación	66
d. Análisis de resultados	66
e. Presentación de resultados	66
3.4.3.3 Fase III Seguimiento, control y mejora	66
a. Retroalimentación del desempeño	68
b. Establecimiento de objetivos	68

Contenido	Página
c. Control y archivo de la evaluación	68
d. Plan de beneficios y recompensas	69
3.4.4 Beneficios de la evaluación del desempeño	71
3.5 Plan de acción para implementar la propuesta	72
3.6 Presupuesto para implementar la propuesta	75
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Bibliografía	79

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Proceso de la administración de recursos humanos	12
2.	Organigrama nominal actual	24
3.	Desvinculación del personal	28
4.	Rotación de personal	29
5.	Motivo de retiro del personal	30
6.	Método para evaluar el desempeño	32
7.	Evaluación del desempeño	35
8.	Beneficios y recompensas	36
9.	Procesos disciplinarios	37
10.	Retroalimentación	39
11.	Crecimiento laboral	40
12.	Proceso del sistema de evaluación del desempeño	47
13.	Organigrama nominal del comité evaluador	50
14.	Evaluación participativa por objetivos	58

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Gastos de reclutamiento y selección	31
2.	Plan de acción para implementar la propuesta	72
3.	Presupuesto para implementar la propuesta	75

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Contenido	Página
1.	Fase I Preparación	48
2.	Atribuciones del comité evaluador	51
3.	Evaluación del desempeño	56
4.	Fase II Ejecución	62
5.	Cronograma para la evaluación del desempeño	64
6.	Anuncio informativo	65
7.	Fase III Seguimiento, control y mejora	67
8.	Plan de beneficios y recompensas	69
9.	Carta de felicitación	70

INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño es fundamental en toda organización, porque proporciona información objetiva para implementar estrategias que ayudan a desarrollar el potencial de los colaboradores, y así contar con personal competente en cada puesto de trabajo.

La empresa objeto de estudio se dedica a prestar servicios de asesorías de negocios, consultorías legales, outsourcing contable y auditorías; brindan un servicio oportuno con estándares de integridad, calidad, compromiso y profesionalismo a sus clientes.

El presente trabajo está dividido en tres partes, como primer capítulo se encuentra el marco teórico compuesto por las definiciones más fundamentales que servirán para el desarrollo de la investigación con base en el planteamiento del problema que se ha realizado.

Seguido por el segundo capítulo, en el cual se desarrolla la situación actual de la empresa para conocer como está conformada, así mismo, se encuentran los resultados de la investigación de campo, donde se da a conocer el proceso actual para evaluar el desempeño laboral, por lo que se realiza el respectivo análisis e interpretación de los resultados. Posteriormente se desarrolla el tercer capítulo, en donde se incluye una propuesta objetiva conforme a los resultados encontrados en la investigación de campo, en donde se establecen las herramientas necesarias que contribuyen a la eficiente ejecución de la propuesta, por medio de un sistema de evaluación del desempeño. Se establecen las conclusiones y recomendaciones respectivas al trabajo realizado y por último se encuentra la reseña bibliográfica en donde se enumeran los textos citados que sirven de soporte de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrolla el marco teórico, en el que se encuentran las definiciones principales para fundamentar el trabajo de investigación, basándose en el planteamiento del problema, para proporcionar una idea más clara sobre los conceptos relacionados a la investigación y se realiza su respectivo análisis.

1.1 Empresa

“Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital)”. (5:s.p.)

Existen diferentes tipos de empresa y se pueden clasificar según la actividad a la que se dediquen, entre ellas se encuentran las empresas dedicadas a prestar servicios.

1.1.1 Empresa de Servicios

Son empresas que se dedican a ofrecer servicios según las necesidades de la sociedad, entre ellos se pueden mencionar los servicios públicos, turismo, educación, salud y servicios privados como consultorías, publicidad, contabilidad, auditorías, etc.

1.1.1.1 Consultoría

“La consultoría es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos;

recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

En general la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas o presentar nuevas estrategias para mejorar las organizaciones”. (4:s.p.)

Las empresas que se dedican a prestar servicios de consultoría apoyan a otras empresas en diversos servicios profesionales, para su buen funcionamiento. Entre los servicios que prestan este tipo de empresas son las auditorías externas, outsourcing contable, capacitaciones, reclutamiento y selección de personal, servicios legales, etc.

1.2 Administración

“La tarea fundamental de la administración es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir los objetivos para los que fueron creadas. Ello implica emplear los recursos organizacionales para obtener tales objetivos con eficiencia y eficacia.

Para que una empresa u organización opere, se necesitan diversos recursos, tradicionalmente clasificados en tres categorías: humanos, financieros y físicos. Sin embargo, en la actualidad debemos añadir los recursos tecnológicos, los cuales se insertan en las tres categorías anteriores. A través de estos cuatro recursos, en una empresa se producen bienes y servicios”. (1:3)

La administración es la base fundamental que guía a una empresa hacia el desarrollo de sus actividades, porque a través de la administración se logran establecer objetivos, se organizan las funciones, se coordina el trabajo en equipo, se aplica una dirección eficiente y se supervisan continuamente las actividades, para alcanzar los objetivos establecidos.

La categoría del recurso humano es un factor importante dentro de la administración, porque las personas son las encargadas de desarrollar las funciones de la empresa a través del establecimiento de metas, la organización de cada puesto, la capacitación constante y el liderazgo que realizan los altos mandos. Para ello es necesario verificar constantemente el funcionamiento del recurso humano por medio de evaluaciones del desempeño para tener una información objetiva sobre el desarrollo de la organización.

1.2.1 Proceso administrativo

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

El proceso administrativo es una serie de fases que orientan a la empresa a desenvolverse de forma eficiente, pues al aplicar este proceso los administradores tienen una guía sobre lo que deben hacer y cómo hacerlo, para ejecutarlo y de esta manera verificar que lo previsto se haya realizado de forma adecuada o necesita ser corregido para lograr alcanzar los objetivos de la empresa.

Para efectos de la investigación se desarrollan las fases de planeación, organización, integración y control por la relación que tiene con el recurso humano.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario establecerlos con anticipación”. (1:38)

Por medio de una planeación la empresa propone objetivos y define los pasos que debe seguir para alcanzarlos, lo que permite una mejor coordinación en las actividades y un adecuado uso de los recursos.

a. Elementos de planeación

La planeación se compone por los siguientes elementos:

- **Misión:** “la misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo”. (1:45)

Es importante que una empresa defina una misión para dar credibilidad y fidelidad a los clientes y de esta manera mantener la constancia y propósito de la empresa.

- ✓ **Visión:** “una visión expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros”. (1:46)

La visión ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que están comprometidos con la organización, incentiva a los trabajadores a que realicen acciones conforme a lo indicado en la misma.

- ✓ **Valores:** “son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida”. (1:46)

Los valores son el pilar más importante porque representan la esencia e identidad de la empresa.

- **Presupuesto:** “el presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperado”. (1:48)

Realizar un presupuesto ayuda a las empresas a llevar un control de los movimientos del efectivo para prever los gastos en que incurrirá la organización y evitar desembolsos innecesarios o que sobrepase el presupuesto establecido.

- **Objetivos:** “un objetivo es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas”. (1:46)

Los objetivos deben ser medibles, claros y alcanzables. Permiten evaluar los resultados obtenidos.

- **Metas:** “las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización”. (1:45)

Por medio de las metas las empresas fijan una dirección hacia donde tienen que encaminar sus acciones para lograr alcanzar sus objetivos.

- **Plan de acción:** se utiliza como guía al momento de realizar un proyecto, pues, en el plan de acción se presenta el orden de las actividades que se tienen que realizar para lograr alcanzar un objetivo planteado, así mismo, se fija un tiempo específico para realizarlas, se describen los recursos que se utilizarán, se definen las personas responsables que llevarán a cabo la actividad y se establece un presupuesto.

- **Normas:** la importancia de tener normas en la empresa es para reglamentar el comportamiento de los trabajadores, diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.
- **Políticas:** “las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados”. (1:46)

Las políticas orientan las funciones de la empresa, ayudando a alcanzar los objetivos propuestos y facilita la implementación de estrategias.

1.2.1.2 Organización

“La organización constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía”. (1:124)

En la organización se involucran a las personas haciéndoles ver cómo afecta su desempeño a los resultados de la organización y las consecuencias que tiene el logro o no de esos objetivos.

a. Elementos de organización

A continuación se desarrollan los elementos fundamentales del proceso de organización:

- **Funciones:** es el conjunto de actividades y responsabilidades que tiene una persona en un determinado puesto de trabajo.
- **Puestos:** es el espacio que tiene una empresa para que una persona realice distintas funciones acordes a su área de conocimiento, para el desarrollo eficiente de la organización.

- **Organigramas:** “el organigrama es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa. El organigrama es un conjunto de figuras geométricas que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa”. (1:166)

El organigrama ayuda a identificar la forma en que se organiza la empresa, su línea de mando y los puestos de trabajo que la integran, para dar a conocer la posición en que se encuentra cada colaborador dentro de la organización.

1.2.1.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar pues, 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”. (1:181)

La función de la integración consiste en otorgar a la empresa los diversos recursos que requiere para lograr la eficiencia en el desempeño al momento de planear y organizar.

a. Gestión del talento humano

“Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes

pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas”. (2:42)

Por medio de la gestión del talento humano se realizan acciones para atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores, dándoles un valor importante dentro de la organización. Por lo que las empresas se han dado cuenta que es mejor tener personal capacitado en cada puesto de trabajo, que realizar una nueva contratación, motivo por el cual se preocupan por su bienestar y su desarrollo dentro de la organización.

Las empresas se enfocan en desarrollar el potencial de los colaboradores permitiéndoles tomar decisiones, establecer metas y otorgarles capacitaciones continuas, porque consideran que las habilidades que poseen permiten que la empresa incremente su productividad.

a.1 Actitudes del empleado

“Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y, en última instancia, se conducen”. (3:217)

Las actitudes de los colaboradores influyen en el desempeño laboral, pues cada persona tiene su forma de apreciar los aspectos que le rodean en su trabajo. Por lo que las personas se pueden inclinar por actitudes de optimismo, cortesía, o bien, pesimismo. Los administradores influyen solo en parte a la satisfacción

laboral, por medio de condiciones favorables de trabajo, retribuciones justas y crecimiento dentro de la organización.

- **Efectos de las actitudes del empleado**

“Las actitudes son buenas predictoras de la conducta. Proporcionan indicios de los propósitos o inclinaciones de los empleados para actuar de cierto modo. Las actitudes laborales positivas predicen conductas constructivas; las conductas laborales negativas predicen conductas indeseables”. (3:222)

Los colaboradores que se encuentran insatisfechos con su trabajo, no sienten un compromiso con la organización, lo que provoca ausentismo y retraso en sus labores. Por el contrario los colaboradores con una conducta positiva, se desempeñan con mayor eficiencia. Para mantener una conducta positiva en los colaboradores se tiene que valorar su trabajo.

a.2 Rotación de personal

“Como se esperaría, una mayor satisfacción en el trabajo se asocia a una rotación de personal más baja, que es la proporción de empleados que deja la organización durante un periodo dado (usualmente un año). Mientras más satisfechos estén los empleados, es menos probable que inicien un proceso en que piensen o anuncien su propósito de abandonar el trabajo, por lo cual existen mayores posibilidades de que se queden más tiempo con su empleador”. (3:224)

Existen dos tipos de rotación de personal, voluntaria e involuntaria. La rotación voluntaria es cuando los colaboradores deciden renunciar; algunas de las razones que presentan es por insatisfacción en el trabajo, conflictos con compañeros o jefes, bajo crecimiento laboral, etc. Y la rotación involuntaria es cuando el jefe toma la decisión de despedir al colaborador ya sea por reducción de costos, mala actitud o deficiente desempeño.

El alto índice de rotación de personal provoca varios efectos negativos en la organización como por ejemplo, costo en pago de finiquito, costo en reclutamiento y selección de personal, costo por capacitación a nuevos colaboradores, retraso en las funciones.

Para reducir el índice de rotación de personal, se tiene que investigar a profundidad las causas que lo generan e implementar estrategias que contribuyan a disminuir las posibilidades de retiro del personal. Por lo que el administrador se puede apoyar de un sistema de evaluación del desempeño que logre identificar las causas de este problema, pues por medio de este sistema el jefe indaga el comportamiento del colaborador en su puesto de trabajo y verifica con anticipación las debilidades de los colaboradores, para otorgarles capacitaciones que ayuden a incrementar su desempeño y motive al personal a mantener una estabilidad laboral en la organización.

a.3 Desempeño del empleado

“Algunos administradores se aferran a un viejo mito: que la alta satisfacción conduce siempre a un elevado desempeño del empleado; sin embargo, este supuesto no es correcto. En realidad, los trabajadores satisfechos pueden tener una alta, mediana o baja productividad, y tenderán a continuar con el nivel de desempeño que previamente les trajo satisfacción”. (3:223)

En ocasiones la insatisfacción produce un mejor desempeño, pues la persona al no sentirse a gusto con alguna situación, realiza su mayor esfuerzo para mejorarlo. El alto desempeño genera mayores recompensas, lo cual influye en su satisfacción laboral, por el contrario si el desempeño es bajo, los colaboradores no serán recompensados de igual forma, ocasionando conductas negativas como el ausentismo, retraso y rotación de personal.

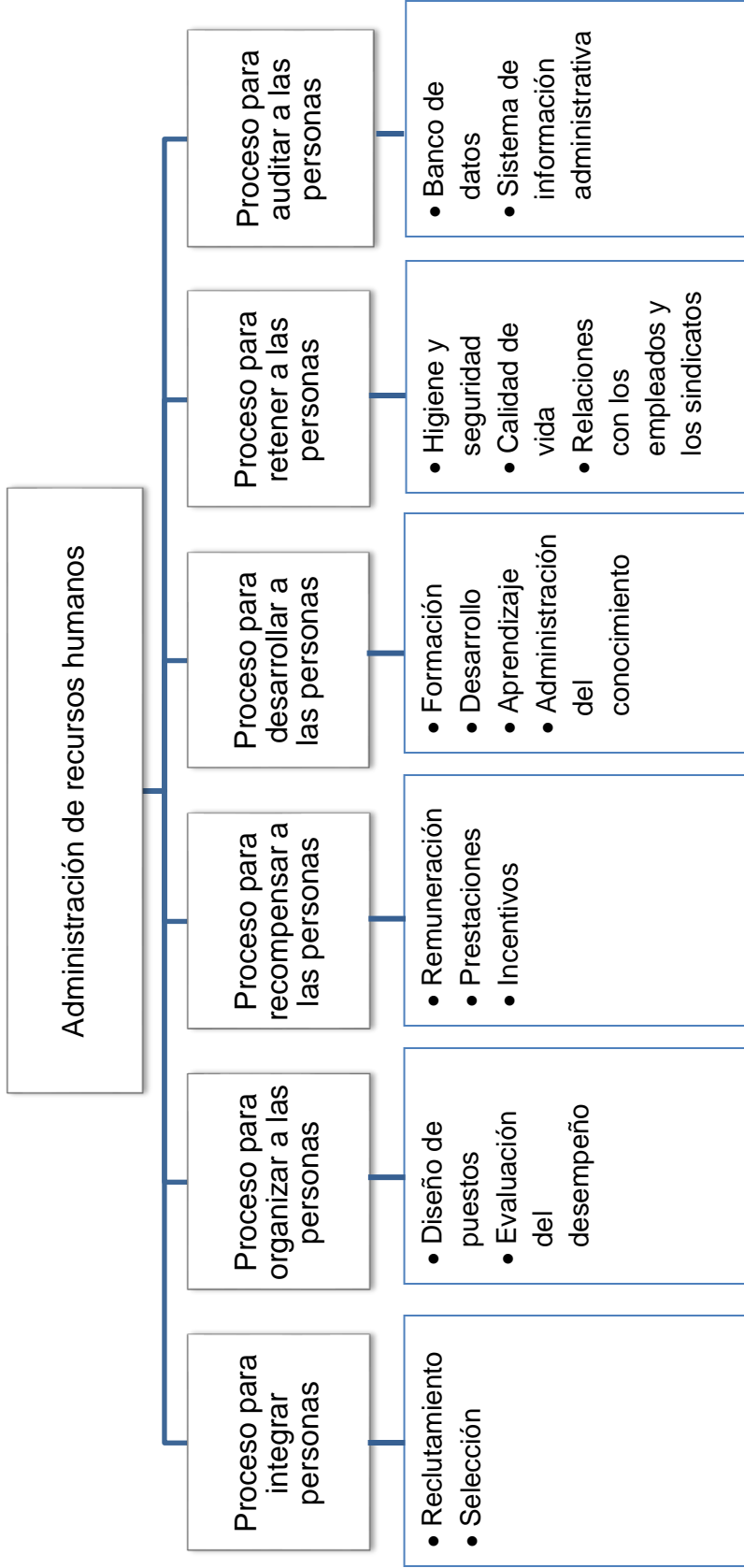
- **Procesos de la administración de recursos humanos**

Para la administración de recursos humanos se desarrollan seis procesos, los cuales son: proceso para integrar personas en el que se incorporan nuevos colaboradores a la empresa por medio del reclutamiento y selección; proceso para organizar a las personas en el que se diseñan las funciones que deben realizar los colaboradores para orientar su desempeño a través de perfiles de puesto para luego verificar su cumplimiento en la evaluación del desempeño; proceso para recompensar a las personas utilizado para incentivar a los colaboradores a través de recompensas y beneficios; proceso para desarrollar a las personas es en el que se capacitan a los colaboradores para incrementar sus conocimientos; proceso para retener a las personas es en donde se crean las condiciones adecuadas para beneficiar a los colaboradores con el apoyo de climas organizacionales y el proceso para auditar a las personas es donde se otorga el debido seguimiento a las actividades de los colaboradores para conocer los resultados alcanzados.

Los seis procesos que integran la administración de recursos humanos tienen relación entre sí y contribuyen al eficiente desarrollo del recurso humano. Por lo que es importante que se ejecuten de una manera adecuada, debido a que si el proceso de integrar persona es deficiente, entra con mayor esfuerzo el proceso de desarrollar personas para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores.

A continuación se presenta una gráfica para tener una mejor comprensión sobre la administración de recursos humanos.

Gráfica 1
Proceso de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Gestión del talento humano. 3era. Ed. México, D.F. Editorial McGraw-Hill. Página 15.

Para efectos de la investigación se analizará el proceso de organizar a las personas por la relación que tiene con la evaluación del desempeño.

✓ **Proceso para organizar a las personas**

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño”. (2:15)

En la administración de recursos humanos el proceso de organizar personas es fundamental para determinar las atribuciones de cada puesto de trabajo y su ubicación dentro de la organización, para orientar a los colaboradores sobre las responsabilidades que tienen dentro de la empresa, así mismo, por medio de este proceso se puede verificar que los colaboradores estén cumpliendo con sus atribuciones, a través, de evaluaciones del desempeño.

a.4 Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro”. (2:245)

Por medio de la evaluación del desempeño se conocen las características y competencias de los colaboradores y se detectan a las personas que necesitan

un apoyo para mejorar su desempeño. Luego de conocer los resultados de las evaluaciones, se realiza una retroalimentación para informar a los colaboradores sobre su nivel de desempeño y se establecen estrategias para incrementar su potencial. Así como también, los resultados de la evaluación del desempeño orientan a los directivos a tomar mejores decisiones sobre cambios de personal, implementación de programas de capacitación y promociones. Al realizar las evaluaciones del desempeño se incrementa la productividad de la organización porque se gestiona a los colaboradores a su buen desempeño.

- **Proceso de la evaluación del desempeño**

El proceso de evaluación del desempeño se desarrolla de la siguiente manera:

1. “Identificación de objetivos específicos de la evaluación del desempeño
2. Establecer expectativas de la persona (análisis del trabajo)
3. Analizar el trabajo desempeñado
4. Evaluar el desempeño
5. Discutir la evaluación con el trabajador”. (2:248)

Para iniciar con el proceso de evaluación del desempeño se siguen determinados pasos comenzando con el establecimiento de objetivos de la evaluación, luego se definen las competencias, habilidades, actitudes y conductas que la empresa espera de los colaboradores; posteriormente se supervisa el trabajo realizado, se ejecuta la evaluación y por último se retroalimenta a los colaboradores sobre los resultados alcanzados, dando un seguimiento constante sobre su desempeño.

Existen distintos métodos para realizar una evaluación del desempeño, los cuales se desarrollan a continuación:

- **Métodos de evaluación del desempeño**

Para realizar una evaluación objetiva existen varios métodos los cuales ayudan a obtener los resultados deseados que guían a realizar el proceso de forma efectiva. A continuación se enlistan los métodos más destacados:

1. Escalas gráficas
2. Elección forzada
3. Investigación de campo
4. Método de los incidentes críticos
5. Lista de verificación
6. Evaluación participativa por objetivos (EPPO)
7. Evaluación 360°

Para efectos de la investigación se desarrollan los métodos de escalas gráficas y evaluación participativa por objetivos (EPPO).

- ✓ **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”. (2:253)

Es un método de fácil aplicación, en donde los factores de evaluación se establecen previamente, determina el resultado de forma cuantitativa. Beneficia a las empresas porque no requiere de una extensa capacitación para aplicarlo, pero se requiere de un cuidadoso establecimiento de criterios para evitar la subjetividad. Este método se enfoca en el desempeño del pasado.

✓ **Evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

“Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y una visión proactiva. Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora”. (2:259)

Para dar inicio a la evaluación participativa por objetivos se establecen objetivos consensuados conjuntamente entre el jefe y el colaborador, luego de fijar los objetivos el colaborador se compromete a cumplirlos en un periodo determinado, así mismo, el jefe asigna los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos, el comportamiento del evaluado tiene que ser eficiente para alcanzar los objetivos formulados; por lo que se monitorea constantemente a los colaboradores, para verificar el cumplimiento de los objetivos y por último se realiza la retroalimentación. La aplicación de este método además de obtener una información objetiva sobre el desempeño de los colaboradores, mejora la comunicación entre el jefe y el colaborador.

• **Administración del desempeño**

“La evaluación del desempeño se encamina, cada vez más, a convertirse en una acción más amplia y extensa. Las organizaciones están migrando hacia lo que llamamos administración del desempeño, o sea, el valor mensurable que la fuerza de trabajo aporta a la organización en términos de habilidades o competencias colectivas y motivación de las personas y que se maximiza cuando las personas aplican al máximo sus habilidades y competencias en las actividades de la organización y cuando ésta adquiere una configuración estructural que refuerza e incrementa el desempeño humano y lo dirige hacia sus objetivos estratégicos”. (2:272)

En la evaluación del desempeño se obtiene información que ayuda a la empresa a definir las características y actitudes que debe poseer una persona para determinado puesto de trabajo, por lo que mejora el reclutamiento y selección de personal. Como también, determina el nivel de desempeño en que se encuentra cada colaborador, identificando sus fortalezas y debilidades para otorgarle una retroalimentación que lo oriente a la mejora continua y desarrollo profesional.

Además la evaluación del desempeño, permite que la gerencia tome decisiones organizacionales adecuadas sobre ascensos, aumentos salariales, capacitaciones o despidos, como también, contribuye a que la empresa pueda diseñar un plan de recompensas que motive a los colaboradores a dar un mayor esfuerzo en sus labores y hacerlos sentir valorados dentro de la organización.

- **Comportamiento organizacional y evaluación del desempeño**

“Con el fin de sobrevivir en un ambiente global tan competitivo, las organizaciones requieren de sus empleados permanentemente altos niveles de desempeño. Muchas empresas aplican algún tipo de sistemas de planeación y control orientados a resultados”. (2:145)

Las empresas se enfocan en gestionar el desempeño de sus colaboradores, porque al estimular su potencial se logran alcanzar los objetivos de la organización y genera compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores hacia la empresa, así mismo, mejora el trabajo en equipo y la empresa obtiene una ventaja competitiva.

La evaluación del desempeño beneficia a las organizaciones porque es un medio para asignar los recursos necesarios para el buen funcionamiento, así como también, ayuda a recompensar el esfuerzo de manera justa y equitativa, motiva a los colaboradores a incrementar su desempeño, otorga una retroalimentación

objetiva para conocer las fortalezas y debilidades que poseen, mejora la comunicación con el jefe y se detectan necesidades de capacitación para incrementar el conocimiento y fomentar su desarrollo dentro de la organización.

Disminuye los índices de rotación de personal, porque los colaboradores se sentirán valorados y comprometidos con la empresa, incrementando la productividad de la organización.

a.5 Realimentación del desempeño

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

Sin embargo, ofrecer realimentación crítica o constructiva no es una tarea sencilla para los administradores. La realimentación mal expresada ataca a la persona, y no a la conducta, cuando se hace en términos acusadores; no proporciona ilustraciones útiles, es abstracta y confusa, y hace afirmaciones globales o generalizadas que el destinatario puede refutar con facilidad”. (2:148)

La realimentación también conocida como retroalimentación es fundamental después de cada evaluación del desempeño, para dar a conocer a los colaboradores los resultados y poder incrementar su desempeño. Pero se tiene que realizar de forma adecuada para no dañar la susceptibilidad de los colaboradores y en lugar de provocar una actitud positiva, provoque una mala actitud.

La retroalimentación se tiene que enfocar en el trabajo realizado y se incluyen elogios por los aspectos positivos que haya realizado el colaborador. El jefe tiene que expresarlo de forma objetiva y especificar cada aspecto para que sea entendido por el colaborador, así mismo, se tienen que establecer lineamientos

para el cambio y mejora del desempeño, y por último el jefe se cerciora que la retroalimentación haya sido comprendida por el colaborador.

1.2.1.4 Control

“El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el administrador no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que le permita cerciorarse de que las acciones que realiza la empresa son las correctas y que las mismas van de acuerdo con los objetivos”. (1:299)

En esta fase el administrador verifica que las actividades vayan encaminadas hacia los objetivos establecidos, así como también se detectan errores y se analiza la causa, para tomar la mejor decisión al momento de establecer las medidas de corrección.

Así mismo es importante resaltar que el control se realiza de forma continua desde que inicia el proceso administrativo hasta llegar a su fin, no necesariamente el administrador tiene que esperar que finalice el proceso para iniciar con la fase de control. Es decir, se realiza un control previo en la fase de planeación para preparar a la organización, luego un control continuo para cerciorar que la organización este desarrollándose según lo planificado y un control final para verificar que se hayan cumplido los resultados deseados.

La planeación va de la mano con la fase de control, debido a que si la empresa se dedicará solo a planear, nunca comprobará si logro alcanzar los resultados deseados; por el contrario sin una planeación previa no habría nada que controlar, por lo que cada fase del proceso administrativo es fundamental para el buen desarrollo de la empresa.

El control también facilita la delegación, pues al momento de comprobar que lo planeado se está realizando correctamente será más fácil delegar las funciones hacia los demás colaboradores.

El control se clasifica por áreas funcionales, existe el control de producción, control de mercadotecnia, control de recursos humanos, control contable y financiero y por último el control general. Para efectos de investigación se ampliará el control de recursos humanos.

a. Control de recursos humanos

“Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoría de recursos humanos”. (1:308)

Los controles del área de recursos humanos se componen de la siguiente manera: asistencia y puntualidad, valuación de puestos, evaluación del desempeño, programas de capacitación y desarrollo. Estos controles dan a conocer distintos aspectos de los colaboradores, como la verificación de la puntualidad y asistencia a sus labores, la eficiente ejecución de sus funciones, el cumplimiento de normas y políticas, la capacitación constante para su desarrollo dentro de la organización.

Es importante que las empresas se enfoquen en realizar el control del área de recursos humanos para cerciorarse que las funciones de los colaboradores se realicen de forma correcta e implementar estrategias para su mejora.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA, UBICADA EN AVENIDA REFORMA ZONA 10

En el presente capítulo se realiza una investigación de campo para conocer la situación actual de la empresa objeto de análisis en torno a la realización de evaluaciones del desempeño, para comprobar las hipótesis según el planteamiento del problema.

Como también se describe la metodología utilizada para recabar la información, y se presentan los resultados obtenidos, a través, de la investigación de campo, posteriormente se realiza un diagnóstico de la información obtenida con el análisis y la interpretación de los resultados.

2.1 Metodología de la investigación

La información obtenida en la empresa de servicios de consultoría, es realizada por medio de una investigación de campo, a través, del método científico. Por lo que se desarrollaron sus fases de la siguiente manera: en la fase indagadora se realizó el proceso de recolección de información directamente de fuentes primarias, a través, de entrevistas y encuestas dirigidas a los colaboradores para tener una información completa acerca de las causas de la problemática planteada, posteriormente se aplica la fase demostrativa en la que se demuestra la validez de las hipótesis y la verificación de los resultados obtenidos, por último se desarrolla la fase expositiva en la que se realiza el proceso de conceptualización de los resultados para presentarlos en el informe final.

Se utilizó el método deductivo para analizar los aspectos generales hasta llegar a conocer aspectos particulares de la problemática planteada, así como la deducción de las causas del problema y el efecto que genera en la organización.

Las técnicas utilizadas para recolectar la información fueron de la siguiente manera; se hizo una investigación bibliográfica para conocer información existente sobre el tema a tratar y se realizó una investigación de campo, a través, de un censo comprendido por 80 personas.

Los instrumentos utilizados para la investigación son cuestionarios para los jefes, boletas para los colaboradores subalternos, cuadro de vaciado de información digital para graficar los resultados obtenidos y fichas bibliográficas.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa de servicios de consultoría se fundó en 1999, desde entonces se ha desarrollado como una organización profesional de consultores, acumulando una amplia experiencia en asesorías de negocio y consolidándose con trabajos desarrollados en Centroamérica, Venezuela, México, Estados Unidos y el Caribe.

Es una organización profesional de consultores conformada por una red de empresas dedicadas a la prestación de servicios empresariales en las ramas legal, contable, financiera, recursos humanos y consultorías. Para lo cual se ha realizado una alianza de negocios con Baker Tilly Internacional, quienes otorgan una representación de alta calidad de firmas independientes de negocio y proporcionan servicios de la más alta calidad a sus clientes. De esta manera se constituye una organización profesional de consultores gerenciales con una visión diferenciada de asesoría de negocios.

Actualmente la empresa no tiene un sistema de control específico, para valorar de forma cuantitativa el comportamiento de los colaboradores en su puesto de trabajo, que ayude a conocer sus fortalezas y debilidades, para trabajar conjuntamente en su mejora y orientarlos al eficiente desarrollo de sus actividades, por medio de una retroalimentación objetiva.

2.2.1 Filosofía empresarial

Los elementos de planeación que utiliza la organización, son proporcionados por la gerencia, a través, de un tríptico y su página web citada en la bibliografía del presente trabajo de investigación.

2.2.1.1 Misión

“Brindar a nuestros clientes soluciones prácticas y sencillas a sus problemas complejos a través de un servicio oportuno con altos estándares de integridad, calidad, compromiso y profesionalismo.

a. Visión

Ser reconocidos como un socio estratégico importante en la satisfacción de necesidades y la solución de problemas complejos de negocios.

b. Valores

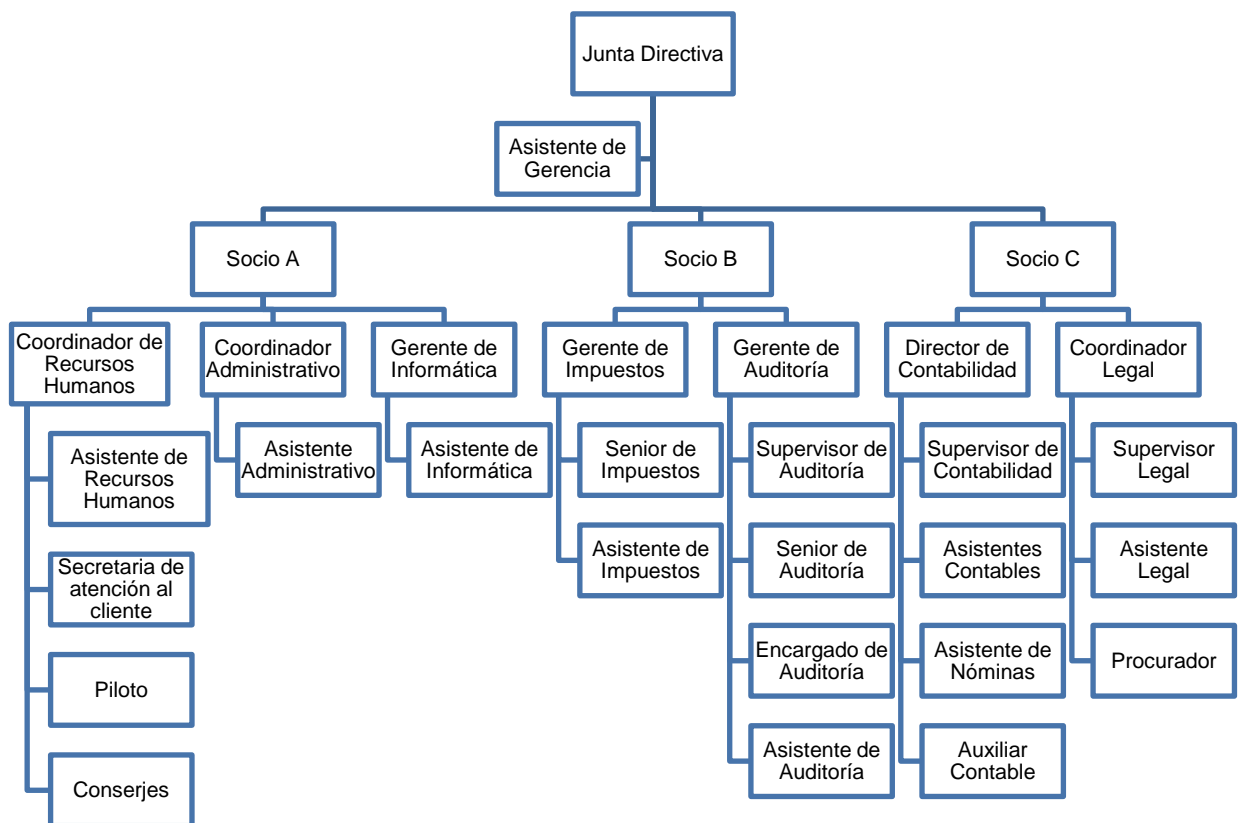
La empresa se rige por los siguientes valores:

- **Compromiso:** Mostramos compromiso total con lo que somos, decimos y hacemos.
- **Integridad:** Obramos con rectitud, apegándonos a nuestros principios morales.
- **Profesionalismo:** Respetamos a nuestros clientes y compañeros de trabajo, conduciéndonos de una forma ética y moral en todo momento”. (6:s.p.)

2.2.2 Estructura organizacional

A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa de servicios de consultoría, para conocer la cadena de mando y los puestos que componen la organización.

Gráfica 2
Organigrama nominal actual
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017



Fuente: Empresa de servicios de consultoría. Mayo 2017.

El organigrama anterior es nominal y sirve de guía para que los colaboradores conozcan su posición dentro de la organización.

2.2.3 Servicios que ofrece la empresa

A continuación se detallan los diferentes servicios que ofrece la empresa:

- **Asesoría de Junta Directiva**

Para conformar una junta directiva efectiva se debe contar con directores altamente competentes. Existen diferentes tipos de juntas directivas, pero en este caso los servicios que se ofrecen se enfocan en las directivas estratégicas que en funcionamiento son un diferenciador en la dirección del negocio, marcan una amplia diferencia con la competencia y garantizan largo plazo.

- **Valuación de empresas y due diligence**

El servicio está orientado a establecer un valor razonable de un negocio. Muchos de los servicios atendidos en esta área, han sido para establecer los valores de negocios en una fusión; así como, valuaciones para la compra o venta de distintos tipos de negocios.

- **Compra y venta de empresas**

Se apoya en todo lo relacionado a vender o comprar un negocio. Si la idea es colocar la empresa se busca dentro de una red de contactos tanto local como internacionalmente a efecto de buscar compradores potenciales para el negocio.

- **Análisis de precios de transferencia**

En estos estudios el objetivo es indicarle a las empresas interesadas si sus transacciones con partes relacionadas en el extranjero han sido valoradas conforme al mercado o como se harían con terceros.

- **Consultoría legal**

Se orienta a los clientes en todo lo referente a constitución de holdings, fundaciones de interés privado, constitución de sociedades. Asesorando los puntos legales y fiscales.

- **Asesoría fiscal**

Se ofrece todo lo necesario para construir una base sólida de cumplimiento, presentación de información y estrategias fiscales sustentables que permitan al negocio lograr las metas. Asesorando en la creación del esquema de impuestos buscando ahorros impositivos a nivel local y de Centro América.

- **Auditoría de estados financieros**

Se enfoca en relacionar la operación del cliente con los estados financieros en búsqueda de la racionalidad de las cifras. Se actualizan constantemente las nuevas regulaciones legislativas, se analiza el impacto financiero y garantiza así los más altos estándares a nivel internacional.

- **Outsourcing contable**

Se ofrece el servicio de elaboración de la contabilidad, emisión de los estados financieros, registros auxiliares y demás reportes, el cumplimiento de obligaciones tributarias y contables del cliente. También se otorgan los servicios de supervisión de contadores, contraloría, revisión de información para toma de decisiones, siendo un enlace entre la gerencia, contabilidad y junta directiva.

- **Reclutamiento y selección de ejecutivos**

Con el objetivo de ofrecer soluciones integrales a los clientes, se han incorporado los servicios especializados en apoyar el desarrollo del recurso humano de las empresas, por medio de los siguientes servicios de asesoría en reclutamiento y selección de personal de mandos medios y ejecutivos, medición de clima

organizacional, evaluación psicométrica y poligráfica, administración de nóminas y asesoría legal.

2.3 Situación actual de la evaluación del desempeño

Para conocer la situación actual de la evaluación del desempeño se realizó una investigación de campo sobre el proceso que utiliza actualmente la empresa de servicios de consultoría para evaluar el desempeño de los colaboradores. Para tal efecto, se entrevistaron a 8 jefes y se encuestaron a 72 colaboradores subalternos para hacer un total a 80 personas.

A continuación se presenta la información proporcionada por los 8 jefes.

2.3.1 Proceso de la evaluación del desempeño

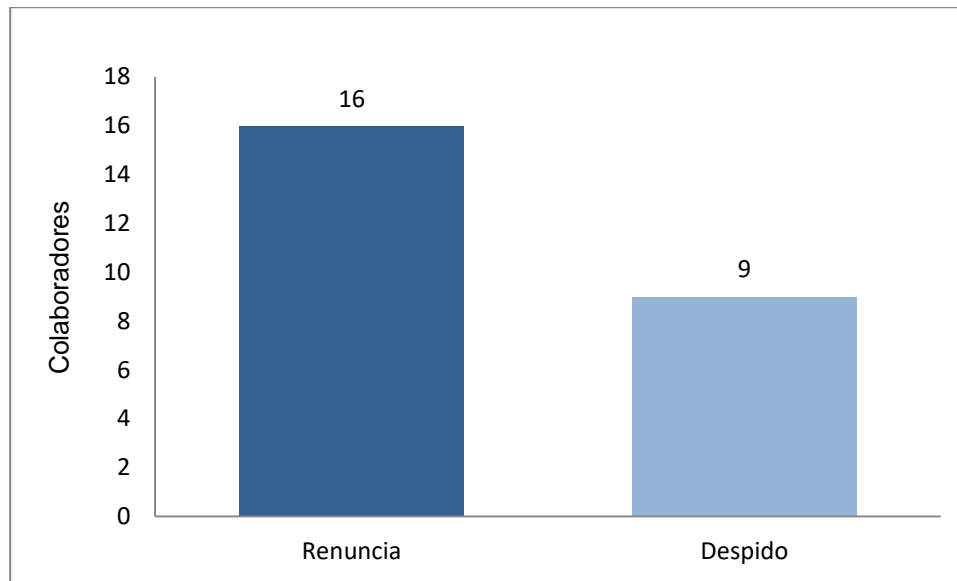
Entre la problemática de empresa se encuentra un alto índice de rotación de personal y un bajo crecimiento laboral, por lo que se entrevistó al departamento de recursos humanos para conocer la cantidad de personas desvinculadas durante al año 2017 y las causas.

2.3.1.1 Rotación de personal

Durante la investigación de campo, se le consultó al departamento de RRHH la cantidad de personas desvinculadas y los motivos de su retiro.

Por lo que, el departamento de RRHH proporcionó la información, la cual se presenta en la siguiente gráfica:

Gráfica 3
Desvinculación del personal
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017

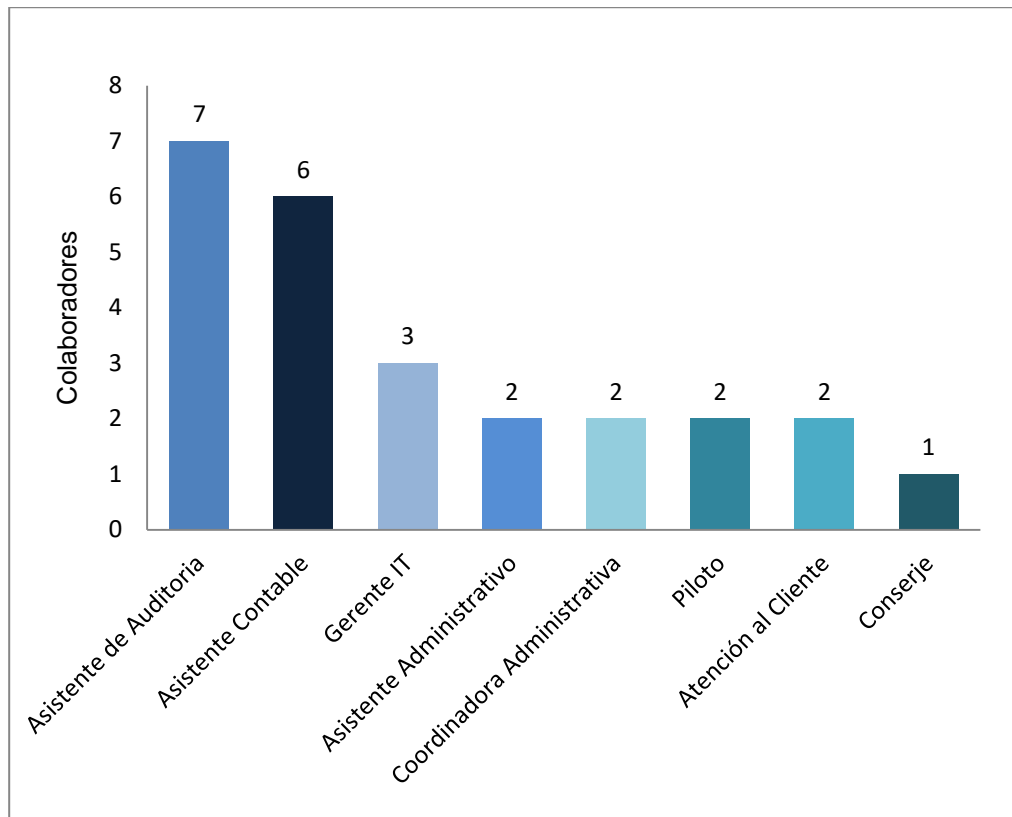


Fuente: elaboración propia. Mayo 2017.

La gráfica anterior determina que en el año 2017 se realizaron en total 25 bajas, entre ellas se encuentran 16 por renuncia de parte de los colaboradores y 9 por motivo de despido. Lo anterior provoca que la empresa tenga un incremento en gastos de reclutamiento y selección de personal, como también, se retrasen las funciones en determinados puestos.

Así como también, se consultó al departamento de RRHH, cuales son los puestos que han tenido mayor rotación de personal, por lo que se presenta la siguiente gráfica:

Gráfica 4
Rotación de personal
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017

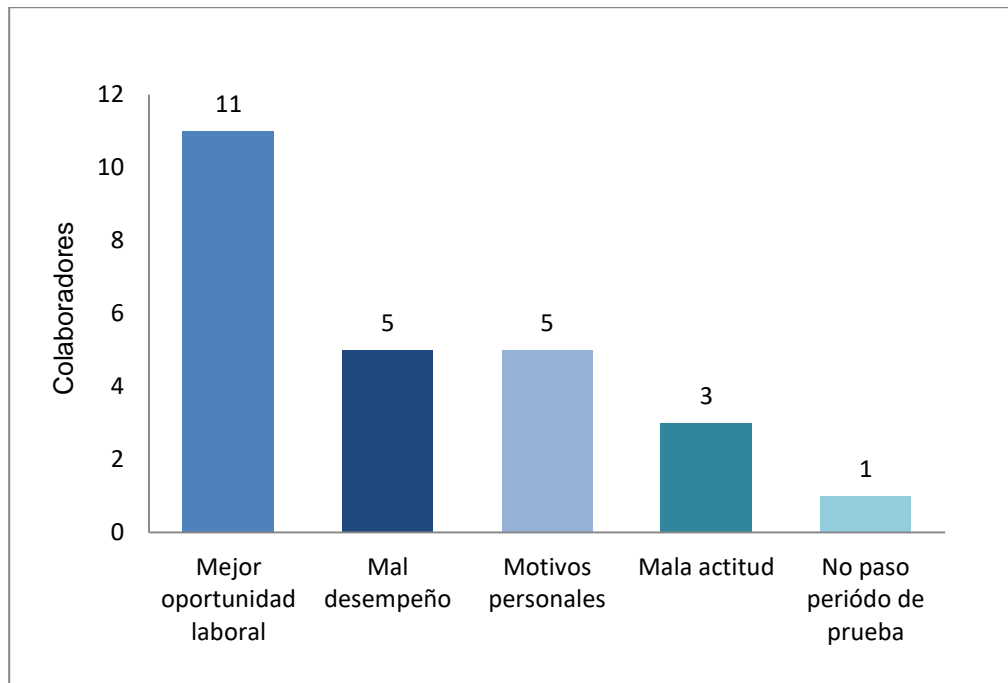


Fuente: elaboración propia. Mayo 2017.

En la gráfica anterior se determina que los puestos con mayor rotación son asistente de auditoría con 7 personas y asistente contable con 6 personas.

A continuación se presentan los motivos de retiro del personal.

Gráfica 5
Motivo de retiro del personal
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Mayo 2017.

Los motivos principales presentados son: mejor oportunidad laboral por 11 personas y mal desempeño por 5 personas. Por lo que se determina que los colaboradores buscan oportunidades en otros lugares para su crecimiento laboral, así como también, la organización no realiza acciones para mejorar el desempeño de los colaboradores.

2.3.1.2 Gastos de reclutamiento y selección

Se le consultó al departamento de recursos humanos sobre los gastos que realizan en el reclutamiento y selección de personal, por lo que se presenta a continuación:

Cuadro 1
Gastos de reclutamiento y selección
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017

Descripción	Gasto
Horas hombre en reclutar y seleccionar (sueldo personal de RRHH Q 7,000 /30 días /8 horas) es igual a 29.17 x 24 horas invertidas promedio.	Q. 700.00
Polígrafo	Q. 350.00
Inducción al puesto (8 HH x sueldo RRHH Q. 29.17)	Q. 233.33
TOTAL	Q.1,283.33

Fuente: Empresa de servicios de consultoría. Mayo 2017.

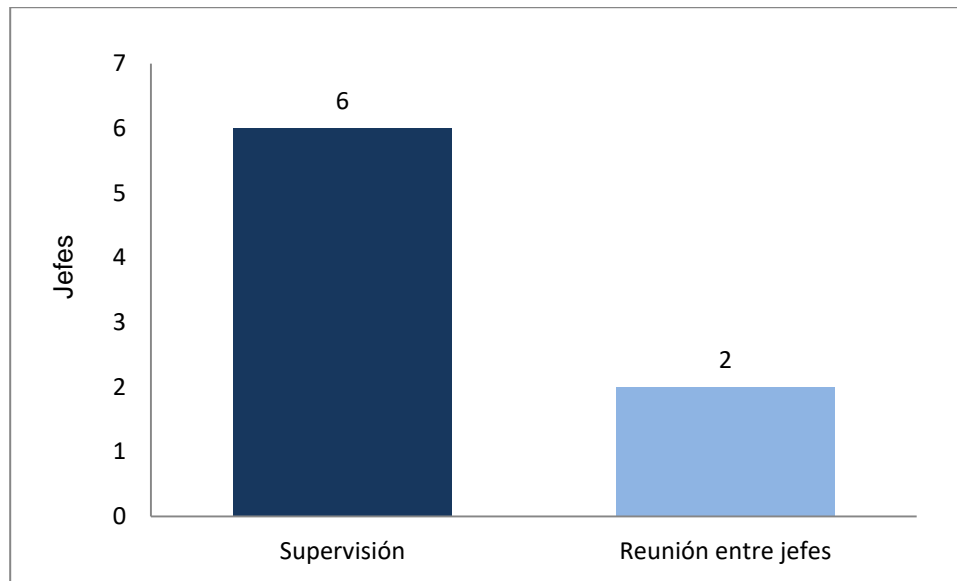
El cuadro anterior demuestra que la empresa gasta Q. 1,283.33 por el reclutamiento y selección de personal.

Por lo que al multiplicar las 25 bajas por Q. 1,283.33 de gastos de reclutamiento y selección, se determina que la empresa ha gastado alrededor de Q. 32,083.25 por rotación en el año 2016.

2.3.1.3 Método utilizado para evaluar el desempeño

A continuación los jefes indican los métodos de evaluación que utilizan para conocer el desempeño de los colaboradores.

Gráfica 6
Método para evaluar el desempeño
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Mayo 2017.

En la gráfica anterior se determinó que la forma de evaluar el desempeño de los colaboradores es diferente en cada departamento. Por lo que 6 jefes indicaron que supervisan el trabajo del personal que tienen a su cargo, y 2 jefes del departamento de auditoría indicaron que el método que utilizan, es realizar reuniones entre los gerentes y encargados para conocer el desenvolvimiento de sus asistentes. Por lo que no existe un instrumento científico que utilice la organización para realizar las evaluaciones del desempeño, viéndose en la necesidad de establecer su propia forma de evaluación.

Lo anterior afecta a la empresa porque la evaluación realizada es superficial y no miden a profundidad el potencial y debilidades de los colaboradores. Lo que ocasiona que los jefes no tomen decisiones adecuadas al momento de realizar cambios organizacionales, debido a que algunas veces no han obtenido los

resultados esperados cuando han realizado ascensos, según indicaron durante la investigación.

2.3.1.4 Períodos de evaluación

Se determinó que actualmente no tienen definido un período para realizar las evaluaciones. Lo realizan cuando ven la necesidad de prescindir de algún colaborador, por motivo de reestructuración y reducción de costos, o bien, para realizar algún cambio interno.

Lo que provoca que no exista una evaluación continua y no se detecten las debilidades con anticipación, para que los colaboradores realicen mejoras en su desempeño.

2.3.1.5 Registro de los resultados del desempeño

Actualmente los jefes no dejan registro en los expedientes del personal sobre las evaluaciones realizadas, debido a que han sido de forma verbal y por supervisión directa del jefe; por lo cual no queda nada escrito que sirva de constancia sobre el progreso del colaborador.

Lo anterior afecta a la organización, porque se desconoce el desarrollo que han tenido los colaboradores durante el tiempo que han trabajado en la empresa. Lo que impide verificar si los colaboradores han mejorado sus debilidades o necesitan algún apoyo de parte de sus jefes para mejorar su desempeño. Y de esta manera incrementar su potencial, para ser tomados en cuenta en algún ascenso dentro de la organización.

2.3.1.6 Propuesta para mejorar la forma de evaluar el desempeño

Los jefes indicaron que necesitan establecer un proceso de evaluación específico para toda la empresa, el cual los guíe a tomar mejores decisiones sobre cambios

organizacionales, debido a que la forma en que evalúan actualmente el desempeño es informal, pues los jefes indicaron que no todos otorgan una retroalimentación a los colaboradores sobre los aspectos a mejorar.

Por lo que consideran necesario realizar reuniones entre todos los jefes, para definir los aspectos a evaluar y la forma de llevar a cabo la evaluación, así mismo, dar el debido seguimiento para verificar el progreso obtenido y crear de esta manera, un plan de carrera para cada puesto de trabajo.

Entre los aspectos más importantes a evaluar, los jefes mencionaron el conocimiento profesional de cada colaborador, la responsabilidad y dedicación con la que realicen el trabajo, la organización de sus funciones según prioridades, así mismo, valoran la lealtad, la iniciativa y la discreción que los colaboradores tengan en la ejecución de sus funciones y la calidad del trabajo para presentar los informes a sus clientes, lo que conlleva a trabajar tiempo extraordinario para la entrega de informes en la fecha acordada, por lo que la organización tiene que trabajar en equipo para cumplir con los objetivos establecidos.

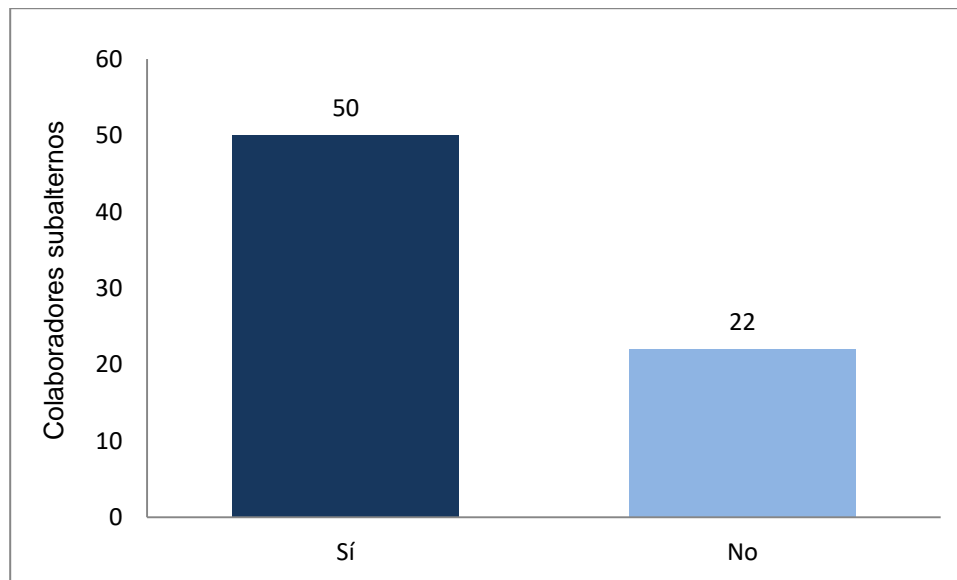
La información obtenida de parte de los jefes contribuye a tomar parámetros de calificación sobre los aspectos que ellos desean evaluar, para alinearlos con la propuesta que se va desarrollar.

A continuación se detallan los resultados obtenidos por los colaboradores subalternos, según los resultados obtenidos en la encuesta.

2.3.1.7 Evaluación del desempeño

Durante la investigación realizada a los colaboradores subalternos, se les pregunto si han recibido alguna evaluación del desempeño por parte de su jefe, por lo cual respondieron de la siguiente manera:

Gráfica 7
Evaluación del desempeño
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Mayo 2017.

Según la encuesta realizada a un total de 72 colaboradores subalternos, se determinó que 22 personas han recibido una evaluación del desempeño; a diferencia de 50 personas que manifestaron nunca haber recibido una evaluación del desempeño.

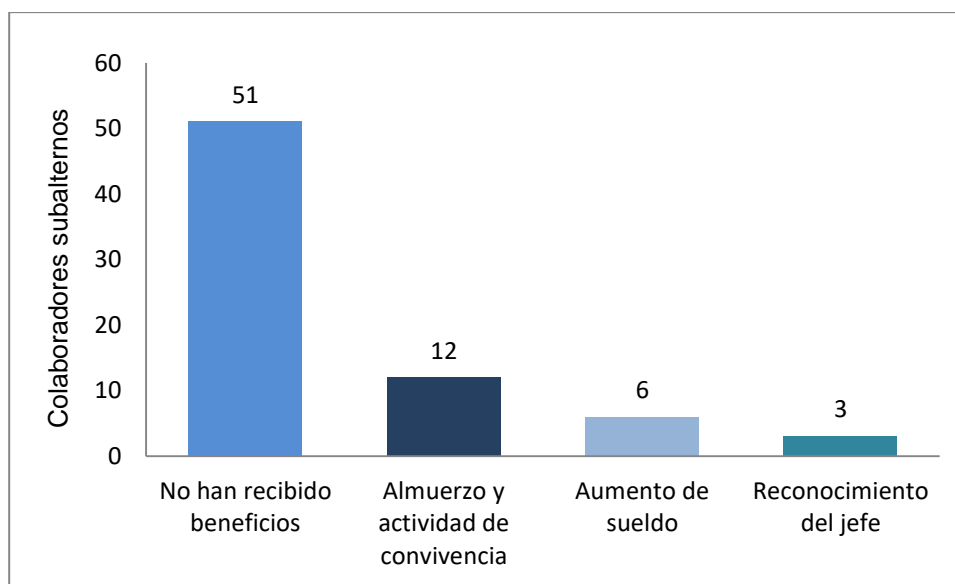
Lo anterior afecta a la empresa porque no se está estimando el desempeño de todos los colaboradores que integran la organización, por lo que se desconocen

las fortalezas y debilidades que posee cada colaborador y no se realizan acciones para incrementar el desempeño laboral.

2.3.1.8 Beneficios y recompensas

En la investigación de campo se consultó a los colaboradores subalternos, si han recibido algún beneficio o recompensa de parte de la empresa, por lo que la respuesta se detalla en la siguiente gráfica.

Gráfica 8
Beneficios y recompensas
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Mayo 2017.

De los 72 colaboradores encuestados, 21 indicaron que han recibido beneficios y recompensas, de ellos 12 recibieron almuerzo por llegar a su meta, 6 recibieron aumento de sueldo y 3 colaboradores recibieron reconocimiento y felicitación de

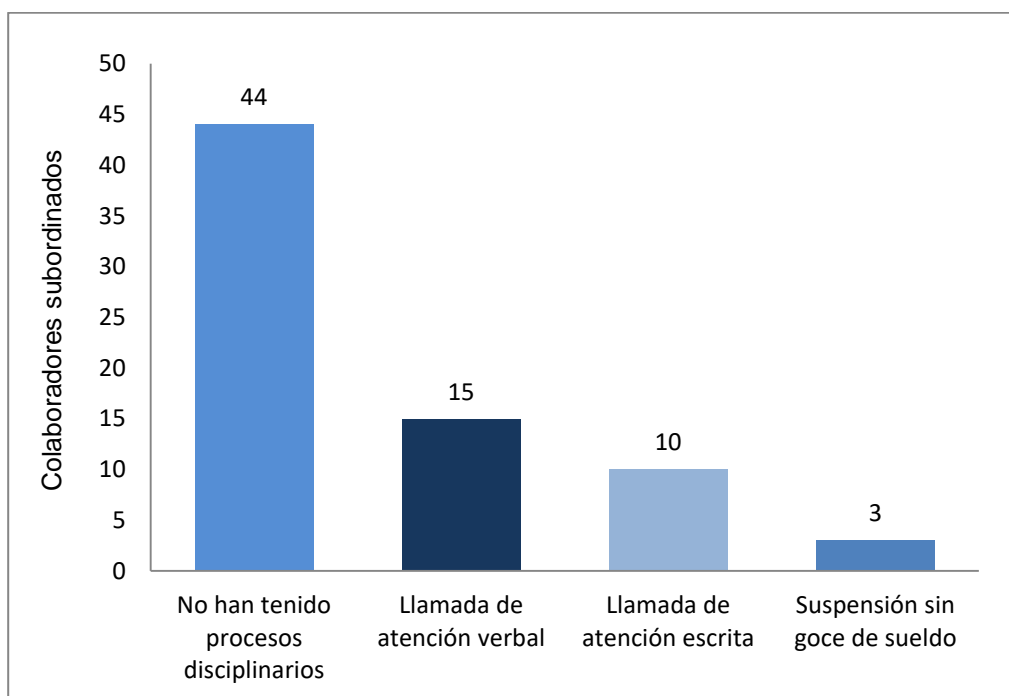
parte de su jefe. Los 51 colaboradores restantes expresaron que no han recibido ningún beneficio o recompensa.

Lo anterior provoca desmotivación en algunos colaboradores porque no todos han tenido la oportunidad de recibir algún beneficio o recompensa, que los aliente a esforzarse día con día en la ejecución de sus funciones.

2.3.1.9 Procesos disciplinarios

A continuación se detallan las sanciones que han recibido los colaboradores subalternos por no cumplir con las políticas y atribuciones asignadas.

Gráfica 9
Procesos disciplinarios
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Mayo 2017.

En la gráfica anterior se demuestra que de 72 colaboradores encuestados 44 colaboradores no han tenido procesos disciplinarios, a diferencia de 28 colaboradores que si han recibido procesos disciplinarios, de ellos 15 indicaron que han recibido llamada de atención verbal por parte del jefe, 10 colaboradores han recibido llamada de atención por escrito y 3 han sido suspendidos de sus labores sin goce de sueldo.

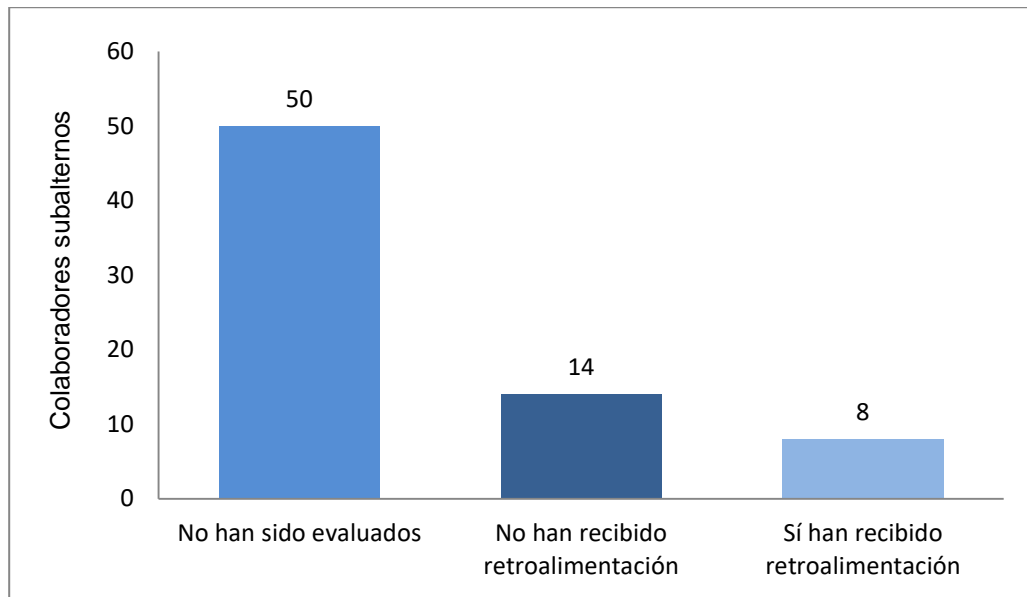
Las razones que ha tenido la empresa para llevar a cabo los procesos disciplinarios son por llegadas tarde, por faltar a sus labores sin autorización, por no cumplir con la vestimenta establecida y por mala actitud. Por medio de los procesos disciplinarios la empresa corrige la conducta de los colaboradores, para que cumplan las políticas establecidas en la organización.

2.3.1.10 Retroalimentación del desempeño

La retroalimentación que otorga actualmente la empresa sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones es deficiente, porque los colaboradores manifestaron que desconocen el resultado de la evaluación de su desempeño, así mismo, consideran la evaluación informal, porque no hay una comunicación directa de parte del jefe que los oriente a la eficiente ejecución de sus funciones.

Se cuestionó a los colaboradores subalternos, si han recibido una retroalimentación de su desempeño laboral que los oriente a la buena ejecución de sus funciones, por lo que a continuación se presentan los resultados obtenidos.

Gráfica 10
Retroalimentación
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Mayo 2017.

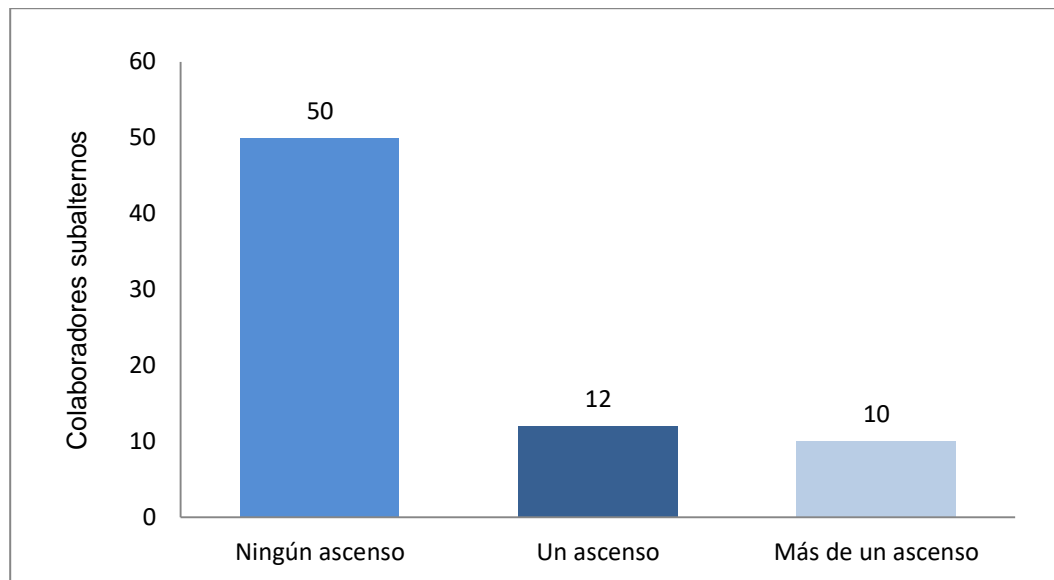
La gráfica anterior determina que 50 colaboradores no han sido evaluados por lo tanto no han recibido una retroalimentación, de los 22 colaboradores evaluados, 14 colaboradores no recibieron retroalimentación de los resultados de su evaluación, por lo que desconocen que aspectos deben mejorar, a diferencia de 8 colaboradores que si se les indicó los resultados obtenidos en la evaluación de su desempeño.

Lo anterior provoca que existan debilidades en el desempeño de los colaboradores, porque no tienen una guía de parte de sus jefes para incrementar su desempeño.

2.3.1.11 Crecimiento laboral

En la encuesta realizada, se le pregunto a los colaboradores subalternos, si han tenido la oportunidad de ascender dentro de la empresa y estos fueron los resultados:

Gráfica 11
Crecimiento laboral
Empresa de servicios de consultoría
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Mayo 2017.

En la gráfica anterior se demuestra que de 72 colaboradores subalternos encuestados, 50 colaboradores no han tenido la oportunidad de ascender, mientras que 12 colaboradores han tenido un ascenso y 10 han tenido más de un ascenso dentro de la empresa. Esto indica que el crecimiento de los colaboradores dentro de la organización ha sido bajo.

Lo anterior afecta a la empresa porque son pocas las oportunidades de crecer dentro de la organización, lo que ocasiona que los colaboradores busquen

oportunidades en otros lugares y la empresa incurra en gastos de reclutamiento y selección de personal, al mismo tiempo de que se retrasan las funciones y se debilitan los resultados que se esperan alcanzar.

2.4 Análisis de resultados

Por medio de la investigación de campo realizada, se dio a conocer la situación actual de la empresa con relación a la forma en que evalúan el desempeño de los colaboradores, por lo tanto, se comprobó que el alto índice de rotación de personal y el bajo crecimiento laboral de la empresa, se debe a que no aplican instrumentos específicos para evaluar el desempeño de los colaboradores, es decir, que cada jefe implementa su propia forma de evaluación, por medio de acciones verbales, empíricas y ocasionales, lo que afecta a la empresa, debido a que la evaluación realizada es superficial y no miden a profundidad el potencial y debilidades de los colaboradores.

Además, los principales motivos de desvinculación del personal, son renunciaciones en busca de una mejor oportunidad laboral y despidos por mal desempeño, pues se determinó que los colaboradores han tenido pocas posibilidades de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, lo que provoca que busquen oportunidades en otros lugares y la organización se vea en la necesidad de incurrir en gastos de reclutamiento y selección de personal. Así como también, la organización no implementa acciones para mejorar el desempeño de los colaboradores.

En las encuestas realizadas, se determinó que las evaluaciones del desempeño no se han aplicado a todos los colaboradores, así mismo, algunos colaboradores evaluados manifestaron, no haber recibido una retroalimentación, la cual les indique sus puntos fuertes y débiles, por lo que desconocen la opinión que tienen sus jefes acerca del trabajo que han realizado, lo que genera que no realicen cambios para mejorar sus debilidades y aumenten su potencial.

Actualmente, no existe un registro en el expediente de los colaboradores sobre las evaluaciones realizadas, por lo que se desconoce el desarrollo que han tenido durante el tiempo que han trabajado en la empresa, así mismo, no se ha determinado un período adecuado para realizar las evaluaciones.

Los colaboradores consideran importante mejorar la forma de evaluar el desempeño laboral, por lo que la empresa necesita establecer un método de evaluación específico, para que de esta manera puedan realizar estrategias que mejoren constantemente la productividad de la organización, así mismo, reforzar el desempeño de los colaboradores y crear las condiciones para su desarrollo profesional dentro de la empresa.

Como resultado de los hallazgos encontrados en el presente diagnóstico, se propone implementar un sistema de evaluación del desempeño para la empresa de servicios de consultoría, el cual ayudara a superar los niveles productivos de la organización, como también mejorará la toma de decisiones sobre cambios organizacionales y desarrollo profesional.

Dicha propuesta se presenta en el siguiente capítulo y se detalla paso a paso el desarrollo del sistema para la efectiva aplicación del mismo.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA, UBICADA EN AVENIDA REFORMA ZONA 10

En el presente capítulo se desarrolla la propuesta sobre la implementación de un sistema de evaluación del desempeño laboral, para incrementar la productividad de la organización y mantener una estabilidad laboral en la empresa.

3.1 Justificación

Luego de conocer la situación actual de la empresa sobre la forma de evaluar el desempeño de los colaboradores y evidenciar las causas que están afectando a la organización; sobre el alto índice de rotación de personal, así como, el bajo crecimiento laboral y la falta de orientación que tienen los colaboradores de parte de sus jefes.

Se propone un sistema de evaluación que ayude a conocer ampliamente el desempeño de los colaboradores, otorgándoles una retroalimentación oportuna que los oriente hacia el eficiente desarrollo de sus funciones, dando a conocer sus fortalezas y debilidades, para implementar estrategias que refuercen su desempeño y desarrollo profesional dentro de la empresa, para incrementar el nivel de productividad y mantener una estabilidad laboral en la organización.

3.2 Alcance

El sistema de evaluación es aplicable a todo el personal que labora en la empresa de servicios de consultoría, para mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, por medio de una retroalimentación, que los oriente a alcanzar los objetivos organizacionales para su crecimiento profesional dentro de la empresa.

3.3 Objetivo de la propuesta

Proponer una herramienta para evaluar el desempeño del 100% de los colaboradores dando a conocer sus fortalezas y debilidades, para otorgar una adecuada retroalimentación, que incremente la productividad de la organización.

3.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto

El sistema de evaluación propuesto ayudará a la organización a tener una información real, confiable y cuantitativa del desempeño de los colaboradores, para otorgarles una retroalimentación que los guíe hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para dar inicio al sistema de evaluación, se establecieron objetivos y políticas que se deben cumplir a cabalidad, esto es con el fin de llevar un orden durante el desarrollo de la evaluación. Así mismo, se definió una metodología adaptada a las necesidades de la empresa, utilizando el método de evaluación por escalas gráficas y evaluación participativa por objetivos. En base a esta metodología se diseñó un formato de evaluación, en el que se detallaron parámetros para medir el desempeño de los colaboradores, en dicho formato de evaluación, el evaluador debe asignar una calificación.

Luego de tener establecido el formato de evaluación, se procede a definir quiénes serán las personas encargadas de evaluar a los colaboradores, para ello se formó un comité de evaluadores, que tendrá a su cargo la responsabilidad de establecer los períodos de evaluación, así como también la actualización de los objetivos según las necesidades de la organización y coordina el lugar y fecha de la evaluación.

Para tener una guía sobre la forma en que se debe realizar la evaluación, se creó un manual para los evaluadores, en donde se explica el modo de utilizar el formato de evaluación y la forma en que deben asignar las calificaciones.

Al terminar las evaluaciones, el comité debe analizar los resultados obtenidos, para determinar el nivel en que se encuentra cada colaborador. Luego de tener el análisis de los resultados, el evaluador otorga a cada colaborador de forma individual, una retroalimentación, la cual será clara y objetiva, para guiarlo hacia el buen desarrollo de sus funciones y de esta manera mejorar las debilidades encontradas, para incrementar su potencial.

Al finalizar el proceso de evaluación, se establecerán objetivos, conjuntamente el evaluador y el evaluado, los cuales se comprometen a cumplir para el siguiente período de evaluación. Luego de terminada las retroalimentaciones y haber fijado los objetivos, se traslada al departamento de recursos humanos, las evaluaciones con los resultados obtenidos. Por lo que el departamento de recursos humanos se encarga de archivar cada evaluación en el expediente de los colaboradores, lo cual ayudará a conocer el progreso del colaborador en la empresa.

Se diseñará un plan de beneficios y recompensas, el cual motivará a los colaboradores a mejorar su desempeño. De este plan de beneficios y recompensas, se beneficiarán los colaboradores que obtengan una calificación alta en su desempeño. Los colaboradores que tengan un bajo nivel de desempeño, se analizará conjuntamente con el comité para tomar acciones de corrección.

Se repetirá el proceso de evaluación una vez al año, para monitorear el progreso obtenido de cada colaborador.

3.4.1 Políticas

1. Los jefes conjuntamente con los subordinados establecen objetivos claros, medibles y alcanzables, que se comprometen a cumplir en un tiempo determinado.

2. Todas las personas involucradas en el sistema de evaluación, serán responsables de la objetividad de los resultados.
3. El colaborador firma la evaluación que le realizaron, para indicar que está de acuerdo con los objetivos fijados y los aspectos a mejorar. Sino llegará a firmar el documento, el evaluador agrega una nota indicando el motivo por el cual, el colaborador se negó a firmar la evaluación.
4. Los resultados de las últimas tres evaluaciones, servirán para tomar decisiones acerca de aumentos, cambios de puesto, ascensos, bonificaciones, entre otras.
5. En caso de que el colaborador sea calificado por debajo del nivel esperado, el evaluador coordina con el departamento de recursos humanos el seguimiento correspondiente, siendo una capacitación, llamada de atención o despido según análisis previo.

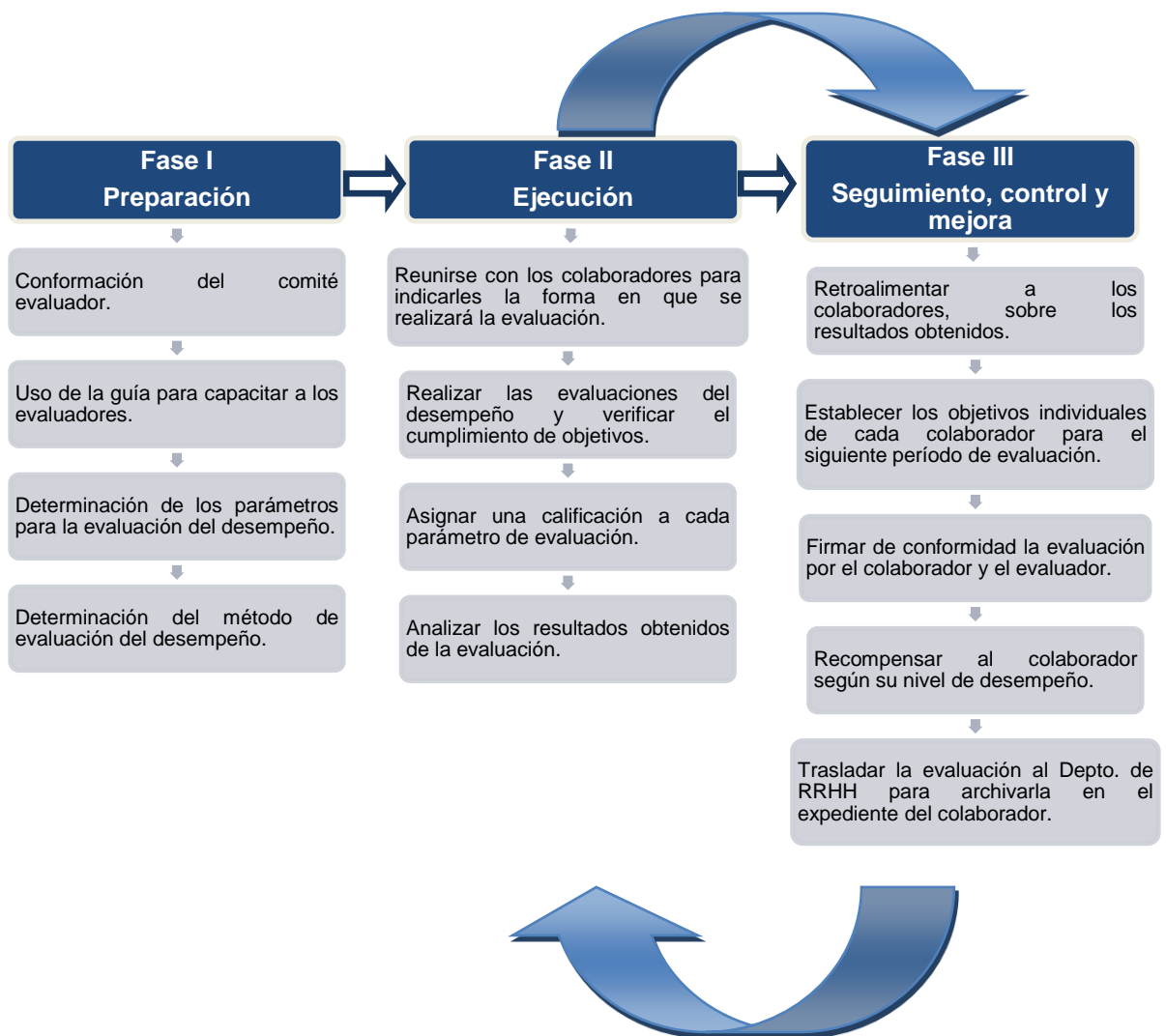
3.4.2 Normas

1. Las evaluaciones se realizan de forma anual, durante el mes de enero.
2. La información obtenida de las evaluaciones es confidencial, a la que solo tendrán acceso las personas involucradas.
3. Los objetivos se actualizan según las necesidades de la organización.
4. El evaluador es el responsable de enviar los resultados al departamento de recursos humanos, máximo una semana después de realizada la evaluación.

3.4.3 Proceso para implementar el sistema de evaluación del desempeño

Para implementar el sistema de evaluación del desempeño se realizarán tres fases; la primera fase es de preparación, la segunda de ejecución y la tercera de seguimiento. A continuación se presenta una gráfica, sobre el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño para su adecuado funcionamiento.

Gráfica 12
Proceso del sistema de evaluación del desempeño
Empresa de servicios de consultoría



Como se demuestra en la gráfica anterior, las fases 2 y 3 se reinician cada vez que empieza un nuevo período de evaluación, según las fechas que asigne la empresa.

A continuación se desarrollan las tres fases sobre el proceso que se debe seguir, para llevar a cabo la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

3.4.3.1 Fase I Preparación

Para dar inicio al proceso del sistema de evaluación del desempeño, se establecen quienes serán los responsables de realizar las evaluaciones del desempeño, luego de ello se procederá a capacitarlos con la ayuda de una guía establecida, para que conozcan el proceso de evaluación y que realicen las evaluaciones de una manera eficiente, dándoles a conocer los objetivos y políticas establecidas para llevar un control en el proceso de evaluación.

Como también se determinarán los parámetros a calificar como los conocimientos, experiencia y habilidades de los colaboradores, los cuales se establecerán en un método de evaluación del desempeño específico para la empresa.

Formato 1

Fase I Preparación

Empresa de servicios de consultoría

No.	Actividad	Procedimiento
1.	El gerente del departamento de RRHH se reúne con los jefes de cada departamento.	El gerente de RRHH informa a los jefes que conformarán un comité para evaluar el desempeño de los colaboradores.

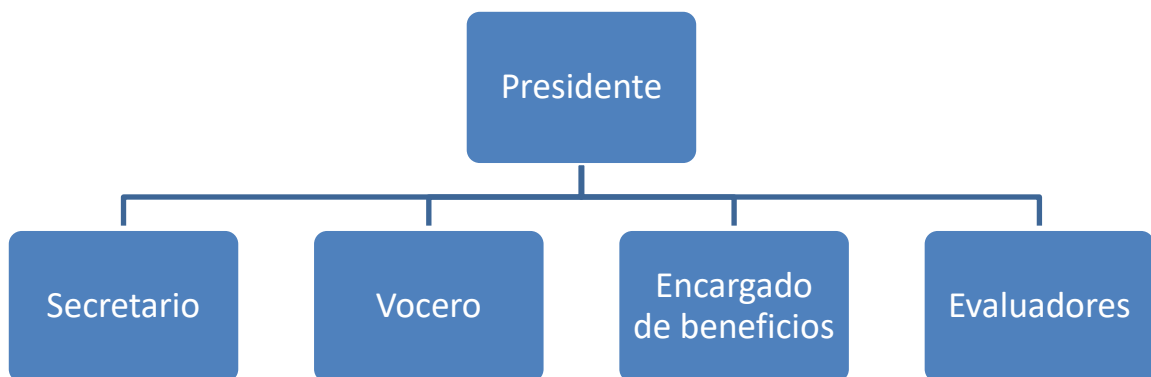
2.	Se delega una atribución a cada jefe.	El gerente de RRHH será el presidente que liderará el equipo y en conjunto determinarán quien será el secretario, el encargado de beneficios, el vocero y los evaluadores.
3.	Capacitación a los integrantes del comité evaluador	Se le indicará a cada jefe las funciones que deben realizar y la forma de evaluar el desempeño, con el apoyo de una guía diseñada para tal efecto.
4.	Determinación de los parámetros de evaluación	Los parámetros del desempeño se establecieron según la necesidad que tienen los jefes, de evaluar el conocimiento, la actitud y las habilidades de cada colaborador.
5.	Determinación del método de evaluación.	El método de evaluación que se utilizará es el método de escalas gráficas y la evaluación participativa por objetivos, se propone la unificación de los dos métodos porque por medio del método de escalas gráficas se califican los aspectos generales del colaborador como el conocimiento, la actitud y las habilidades que posee. Luego con el método de evaluación participativa por objetivos, se establecen objetivos para calificar aspectos específicos de los colaboradores en su puesto de trabajo, lo cual, los harán comprometerse con la empresa y mejorar su desempeño futuro.

A continuación se desarrollaran los elementos que integran la fase I para dar inicio al sistema de evaluación del desempeño:

a. Conformación del comité evaluador

El comité estará integrado por un jefe representante de cada departamento. La estructura organizacional de la empresa, está conformada por siete departamentos, por lo que en el comité participarán siete jefes, quienes serán los responsables de coordinar las evaluaciones del desempeño, estableciendo los períodos de evaluación, actualización de objetivos individuales y retroalimentación de los resultados obtenidos a los colaboradores. A continuación se presenta el organigrama general para conocer la ubicación de cada integrante del comité evaluador.

Gráfica 13
Organigrama nominal del comité evaluador
Empresa de servicios de consultoría



A continuación se presenta el listado de atribuciones que le corresponde a cada integrante de comité evaluador.

Formato 2
Atribuciones del comité evaluador
Empresa de servicios de consultoría

No.	Integrantes del comité	Atribuciones
1.	Presidente	Representar al comité en todas las actividades, coordinar los procesos de la evaluación, firmar las cartas de felicitación y establecer las fechas de evaluación.
2.	Secretario	Redactar cartas de felicitación, archivar las evaluaciones del desempeño, imprimir los formatos de evaluación.
3.	Vocero	Informar a los colaboradores sobre el proceso de evaluación, coordinar y dirigir las convocatorias para socializar a los colaboradores con el sistema de evaluación.
4.	Encargado de beneficios	Controlar y revisar los resultados de las evaluaciones, determinar el nivel de desempeño en que se encuentra cada colaborador para otorgar la recompensa de acuerdo a la puntuación obtenida.
5.	Evaluadores	Explicar a cada colaborador el proceso de evaluación, ejecutar el sistema de evaluación según la guía establecida, retroalimentar a los colaboradores sobre los resultados obtenidos.

Para el buen desarrollo de las evaluaciones, el comité hará uso de una guía, la cual indicará los pasos a seguir durante el proceso de evaluación. Así mismo,

serán los responsables de informar a los colaboradores el lugar y hora en que se realizarán las evaluaciones.

b. Guía para realizar las evaluaciones

A continuación se detalla la guía de instrucciones, para que el comité evaluador conozca el procedimiento que debe realizar al momento de establecer la calificación en las evaluaciones.

Introducción de la guía

Es importante para la empresa y los colaboradores realizar evaluaciones del desempeño, pues a través de ello se dan a conocer las fortalezas y debilidades que poseen para desarrollar estrategias que incrementen el potencial y mejore el desempeño de los colaboradores.

El presente documento sirve de guía para capacitar a los integrantes del comité evaluador, dando a conocer el procedimiento a seguir sobre las evaluaciones, para ejecutarlo de forma eficiente, minimizando los errores o dudas que puedan presentarse durante el desarrollo de dicho proceso.

Por lo que se sugiere realizar la evaluación del desempeño, conforme a los pasos que se detallan en la presente guía para lograr alcanzar el resultado deseado.

Objetivos de la evaluación del desempeño

- **General**

Contar con el 100% de colaboradores evaluados, para conocer su nivel de desempeño y de esta manera mejorar la toma de decisiones organizacionales, para el crecimiento profesional de la organización.

- **Específicos**

1. Cumplir al 100% las políticas establecidas para alcanzar los objetivos de la empresa.
2. Retroalimentar al 100% de los colaboradores, sobre los resultados obtenidos en cada evaluación, para su mejora continua.
3. Recompensar al 70% de los colaboradores, por buen desempeño en el lapso de un año.
4. Observar mejoras en el desempeño del 90% de los colaboradores luego de haber sido evaluados.
5. Emplear el potencial del 100% de los colaboradores para su crecimiento dentro de la empresa.

c. Parámetros del desempeño

Los parámetros del desempeño se establecen según la información obtenida en la entrevista realizada a los jefes, por lo que indicaron que las características importantes que se tienen que calificar de los colaboradores son:

- **Capacidad técnica:** conocimiento profesional y técnico necesario para el desarrollo de sus actividades.
- **Responsabilidad:** entender las funciones y responsabilidades del puesto.
- **Organización:** programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el tiempo establecido.
- **Calidad del trabajo:** esmerarse en realizar bien su trabajo.
- **Identificación con la empresa:** demostrar lealtad y adherirse a los lineamientos de la empresa.

- **Colaboración:** disponibilidad para trabajar en jornada extraordinaria.
- **Trabajo en equipo:** aptitud para integrarse a su equipo de trabajo, mostrar respeto y escuchar las opiniones de sus compañeros.
- **Puntualidad:** cumplir con los horarios establecidos en su jornada de trabajo y reuniones.
- **Iniciativa:** demostrar iniciativa en el desempeño de sus funciones.
- **Discreción:** mantener confidencial la información que maneja dentro de la empresa.
- **Compromiso:** cumplir los objetivos establecidos en la organización.

d. Método de evaluación

El método de evaluación que se propone es la integración de dos métodos, los cuales son el método de escalas gráficas y la evaluación participativa por objetivos.

El motivo por el cual, se propone realizar un sistema de evaluación del desempeño con la unificación de dos métodos, es porque el método de escalas gráficas servirá para calificar los aspectos generales del colaborador, es decir, que se calificará el conocimiento profesional que tiene la persona para el puesto de trabajo, las actitudes para afrontar las situaciones que se le presenten y las habilidades que posee en el desarrollo de sus funciones.

El método de evaluación participativa por objetivos se integrará al formato de evaluación para calificar los aspectos específicos de cada colaborador en su puesto de trabajo, con el apoyo de este método, la evaluación se convertirá en una evaluación específicamente diseñada para un puesto de trabajo.

La propuesta de unificar los dos métodos se realiza con el objetivo de calificar aspectos generales y pasados del colaborador, para mejorar el desempeño

futuro por medio del establecimiento de objetivos, lo cual permitirá que el colaborador se sienta más comprometido con la empresa.

La integración de estos métodos ayudará a conocer el nivel de desempeño de cada colaborador. A continuación se detallan cada uno de los métodos:

- **Método de escalas gráficas**

Se realizó un formato de evaluación, en donde se registran los factores que representan los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los colaboradores, cada factor tiene una breve descripción de las cualidades a calificar.

Una vez definido los factores se establecen cuatro grados de variación del desempeño, los cuales son: excelente, muy bueno, bueno y deficiente, con los que se califica cada factor, asignándole un valor numérico a cada uno de 4, 3, 2 y 1 respectivamente.

A continuación se presenta el formato diseñado para realizar las evaluaciones del desempeño:

Formato 3
Evaluación del desempeño
Empresa de servicios de consultoría

Evaluación del Desempeño					
Nombre del Evaluado:			Fecha de Evaluación:		
Diego Enrique Méndez Ramírez			14/01/2019		
Puesto:			Nombre del Evaluador:		
Contador			Juan Pablo López		
<p>Instrucciones: A continuación se presenta una serie de factores para evaluar el desempeño de los colaboradores, los cuales debe calificar según la siguiente escala:</p> <p>Excelente: Supera de manera excepcional el desempeño esperado. 4 puntos</p> <p>Muy Bueno: Se desempeña por encima de lo esperado. 3 puntos</p> <p>Bueno: Cumple las expectativas, justo de la forma adecuada. 2 puntos</p> <p>Deficiente: No cumple con las expectativas del puesto, debe mejorar. 1 punto</p>					
No.	I. Desempeño	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente
1	Posee conocimiento profesional y técnico necesario para desarrollar sus funciones.		3		
2	Cumple con las normas, políticas y procedimientos establecidos en la empresa.	4			
3	Entiende sus funciones y responsabilidades del puesto.			2	
4	Programa sus actividades de manera adecuada y las ejecuta en el tiempo previsto.			2	
5	La calidad de su trabajo es acorde a lo solicitado.				1
6	Es productivo en la realización de su trabajo.		3		
7	Conoce, utiliza y optimiza los recursos para lograr el resultado deseado.		3		
8	Reacciona rápidamente ante las dificultades.			2	
No.	II. Actitud	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente
9	Demuestra lealtad y se adhiere a los lineamientos de la empresa.	4			
10	Tiene disponibilidad para trabajar horas extras.			2	
11	Muestra respeto hacia sus compañeros.		3		
12	Aptitud para integrarse al equipo de trabajo.		3		
13	Escucha y toma en cuenta las sugerencias de compañeros y jefes.		3		
14	Capacidad para trabajar bajo estrés.			2	
15	Entusiasta y motivado en el desempeño de sus labores.			2	
16	Puntualidad en el horario de trabajo y reuniones.				1
No.	III. Habilidades	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente
17	Iniciativa en el desempeño de sus funciones.		3		
18	Propone ideas para mejorar los procesos.			2	
19	Capacidad para tomar decisiones correctas.				1
20	Organización para realizar tareas múltiples.				1
21	Capacidad de adaptarse a nuevas técnicas de trabajo.			2	
22	Orden con su material de trabajo.		3		
23	Liderazgo y capacidad para mediar conflictos internos.				1
24	Discreción con la información que maneja dentro de la empresa.			2	

No.	IV. Evaluación participativa por objetivos	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente
25	Superar las ventas en un 10% en comparación con los resultados obtenidos el mes pasado.		3		
26	Entregar informes de trabajo 100% claros, limpios y organizados en la fecha establecida por el jefe inmediato.	4			
27	Mejorar la comunicación en un 100% con el jefe y compañeros de trabajo, escuchando y aceptando sus sugerencias.	4			
28	Cumplir con las normas y políticas establecidas en la empresa al 100%, para evitar llamadas de atención.		3		
29	Organizar y planificar al 100% la ejecución de las funciones, por medio del establecimiento de prioridades.		3		
30	Reducir en un 5% el nivel de ausentismo.			2	
		16	33	20	5

Escala de calificación		Resultado	
Excelente:	100 - 76	16	
Muy Bueno:	75 - 51	33	
Bueno:	50 - 26	20	
Deficiente:	25 - 0	5	
Total		(74	/ 120)* 100= 62
			62
			Muy Bueno

COMPROMISO:

Nombre y firma del evaluador

Nombre y firma del colaborador

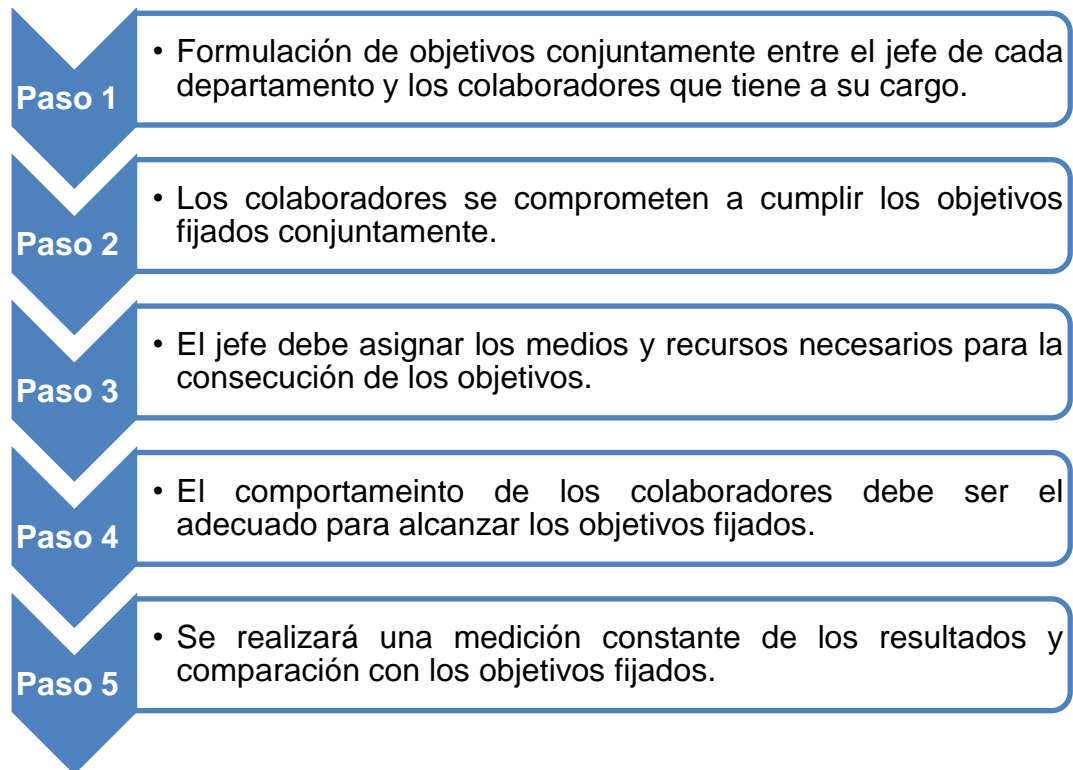
- **Evaluación participativa por objetivos**

El proceso para realizar la evaluación del desempeño, con el método de evaluación participativa por objetivos, se realizará conforme a los pasos establecidos en la siguiente gráfica.

Gráfica 14

Evaluación participativa por objetivos

Empresa de servicios de consultoría



Como se presenta en la gráfica anterior, el método de evaluación participativa por objetivos, es estableciendo objetivos conjuntamente entre el jefe y el colaborador, por lo que este se compromete a cumplirlos en un plazo establecido por la empresa, para lo cual el jefe también debe otorgarle los medios y recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos, lo cual se verificará en el siguiente período de evaluación.

Técnicas de evaluación

Las técnicas de evaluación ayudarán a tener un resultado efectivo en el desarrollo del proceso de evaluación, a continuación se describe la técnica utilizada:

- **Cuestionario**

Se diseñó un cuestionario con preguntas acerca de los conocimientos, las habilidades y competencias de los colaboradores, en el cual, el evaluador otorgará una calificación en cada parámetro.

- **Formato de evaluación**

El formato establecido para realizar la evaluación del desempeño está dividido en 4 series, las cuales se describen a continuación:

Primera serie: está compuesta por aspectos relacionados al desempeño del colaborador, en donde se evalúa el nivel de conocimiento técnico, cumplimiento de normas y programación de actividades.

Segunda serie: está relacionada con la actitud del colaborador en su puesto de trabajo, en donde se evalúa la lealtad que tiene hacia la empresa, trabajo en equipo, puntualidad, capacidad para trabajar bajo estrés y motivación en el desempeño de sus funciones.

Tercera serie: en esta serie se encuentran las habilidades del colaborador, en donde se califica la iniciativa, toma de decisiones, organización, liderazgo y discreción.

Cuarta serie: en esta serie se aplica la evaluación participativa por objetivos, para realizar esta serie el jefe inmediato se debe reunir con el colaborador para definir los objetivos que desean alcanzar en un tiempo estimado.

Al finalizar la evaluación el colaborador se compromete a mejorar las deficiencias encontradas y firmar el formato de evaluación, para demostrar que tiene conocimiento de los resultados obtenidos.

Forma de asignar las calificaciones

El formato de evaluación del desempeño está compuesto por 4 series; de las cuales, las primeras 3 están diseñadas por el método de escalas gráficas, en donde se evalúa desempeño, actitud y habilidades. Cada serie está compuesta por 8 factores, a los que se les debe asignar una calificación.

Adicional se realizó la serie 4, diseñada por el método de evaluación participativa por objetivos, en esta serie se establecen objetivos conjuntamente entre el comité evaluador y el colaborador. Dichos objetivos se deben actualizar según las necesidades de la organización y queda a criterio del jefe y del colaborador la cantidad de objetivos que desean establecer.

Para calificar el formato de evaluación del desempeño, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Asignar puntos a cada enunciado, según la escala de calificación que se presenta a continuación.

- **Excelente:** Supera de manera excepcional el desempeño esperado, en donde se le puede asignar una calificación de 4 puntos.
- **Muy Bueno:** Se desempeña por encima de lo esperado, con un valor de 3 puntos.
- **Bueno:** Cumple las expectativas, justo de la forma adecuada, con un valor de 2 puntos.
- **Deficiente:** No cumple con las expectativas del puesto, frecuentemente presenta dificultades, con valor de 1 punto.

2. Al terminar de asignar las calificaciones, se suma el total de puntos obtenidos.

3. El formato de evaluación establecido contiene 30 factores, por lo que el valor total de la evaluación equivale a 120 puntos, ya que al multiplicar los 30 factores por la calificación más alta de 4 puntos da como resultado 120, de esto se debe sacar un porcentaje para conocer el resultado del colaborador.

Por ejemplo: Si obtiene una calificación total de 74 puntos, estos se dividen entre 120 (esta cantidad puede variar, porque la evaluación puede llegar a ser más o menos de 30 factores, según el número de objetivos establecidos) y se multiplica por 100 (valor constante).

De esta manera, $(74 / 120) * 100 = \mathbf{62 \text{ puntos}}$.

4. De la escala de calificación establecida, se determina en que rango se encuentra el puntaje del colaborador.

- **Excelente:** 100-76 puntos
- **Muy Bueno:** 75-51 puntos
- **Bueno:** 50-26 puntos
- **Deficiente:** 25-0 puntos

En el ejemplo anterior **62 puntos**, está ubicado en el rango de “**Muy Bueno**”, dicho resultado indica que el colaborador se desempeña por encima de lo esperado, por lo que puede permanecer en el cargo y obtener algún beneficio o recompensa por su desempeño.

5. El valor total de cada formato de evaluación, dependerá de la cantidad de objetivos que se establezcan. Entonces para sacar el valor total de cada formulario, se suma la cantidad de factores establecidos y luego se multiplica por 4 que es la calificación máxima, para determinar el valor total de la

evaluación y calcular el porcentaje. Luego de conocer el valor total de la evaluación se realizan los pasos 3 y 4 de este instructivo.

6. Al finalizar la evaluación se fijarán nuevos objetivos que se deben cumplir, para el próximo período de evaluación y se realiza un breve resumen de lo que se compromete el colaborador a cambiar y firman tanto del evaluador como del colaborador para que quede constancia del acuerdo sobre la evaluación del desempeño.

3.4.3.2 Fase II Ejecución

En la fase de ejecución el comité evaluador se reunirá con todos los colaboradores, para realizar la presentación del comité, explicarles el procedimiento sobre la forma en que se realizará la evaluación del desempeño y resolver dudas de los colaboradores. Luego de realizar la debida información acerca de la actividad, se dará inicio a realizar las evaluaciones del desempeño y analizar los resultados obtenidos.

Formato 4

Fase II Ejecución

Empresa de servicios de consultoría

No.	Actividad	Procedimiento
1.	Reunir a los colaboradores para indicarles la forma en que se realizará la evaluación.	Una semana antes de iniciar las evaluaciones se reúne el comité evaluador con todos los colaboradores para indicarles la actividad que se va a desarrollar y la importancia de evaluar su desempeño, se presentan formalmente y se resuelven las dudas que se presenten.
2.	Realizar las evaluaciones del desempeño y verificar	Se aplica el formato diseñado para evaluar el desempeño de los colaboradores. Y se

	el cumplimiento de objetivos.	analiza el desempeño y el cumplimiento de los objetivos. Cuando se realiza por primera vez la evaluación del desempeño al colaborador, solo se califican los aspectos generales del desempeño, actitudes y habilidades; la última serie de la evaluación participativa por objetivos se realiza en el siguiente período de evaluación, solo se dejan establecidos los objetivos para la próxima evaluación.
3.	Asignar una calificación a cada parámetro de evaluación.	Los evaluadores asignan una calificación al desempeño que ha realizado el colaborador en la escala asignada de excelente, muy bueno, bueno y deficiente.
4.	Analizar los resultados obtenidos de la evaluación.	Se revisa el punteo obtenido por cada colaborador para verificar el nivel de desempeño en que se encuentra.

A continuación se desarrollan los elementos que integran la fase II para realizar la ejecución del sistema de evaluación del desempeño:

a. Coordinar ejecución

El comité evaluador coordina la fecha en que se llevara a cabo las evaluaciones, las cuales se realizarán una vez al año. Así mismo, se procede a definir el lugar para realizar el proceso de evaluación.

- **Cronograma**

Se hará uso de un cronograma para programar las fechas de inicio y final de cada período de evaluación. A continuación se presenta un cronograma para realizar la programación de las evaluaciones.

Formato 5
Cronograma para la evaluación del desempeño
Empresa de servicios de consultoría

No.	Actividad	Año 2019			
		Enero			
		1	2	3	4
1.	Fase de preparación				
2.	Fase de ejecución				
3.	Fase de seguimiento y control				

En el cronograma anterior, se puede verificar la programación de la fecha en que se realizarán las evaluaciones del desempeño. Inicia en el mes de enero, y abarca cuatro semanas en donde se desarrollan las tres fases del proceso de evaluación. Esto es con el objetivo de que el comité se prepare para dar inicio al proceso de evaluación del desempeño.

- **Lugar**

El lugar asignado para realizar las evaluaciones del desempeño es en la sala de reuniones que posee la empresa objeto de análisis, en la cual se llevará a cabo el establecimiento de objetivos y retroalimentación al personal. Se estableció dicho lugar porque tiene un ambiente aislado y tranquilo para llevar a cabo el proceso de evaluación.

- **Convocatoria**

Una semana antes de dar inicio al proceso de evaluación del desempeño, el comité evaluador convocará a todos los colaboradores a una reunión en donde se presentarán formalmente y les indicarán paso a paso el proceso que se llevará a cabo para realizar las evaluaciones del desempeño, así mismo, los colaboradores podrán resolver sus dudas acerca de dicha actividad. Esto es con el fin de que exista una buena comunicación entre los colaboradores y jefes para que el proceso de evaluación se realice con eficiencia.

A continuación se presenta el diseño de la convocatoria, para informar a los colaboradores sobre la reunión que se llevara a cabo, para tratar el tema de evaluaciones del desempeño.

Formato 6

Anuncio informativo

Empresa de servicios de consultoría

Comité Evaluador

CONVOCA

A reunión general, para tratar el tema de Evaluaciones del Desempeño, que se llevará a cabo en:

Lugar: Staff 2
Fecha: 7 de enero del 2019
Hora: 9:00 a.m.

Por lo que solicitamos a todos nuestros colaboradores su puntual asistencia, para darles a conocer la forma en que se estará evaluando su desempeño y así mismo, poder resolver sus dudas.

Agradeciendo su atención.

Atentamente,
Comité Evaluador



b. Ejecución de la evaluación del desempeño

Se dará inicio a la aplicación del sistema de evaluación del desempeño según las indicaciones que se realizaron anteriormente. El comité evaluador estará evaluando a los colaboradores de forma individual y les explicará sobre el método de evaluación para que conozcan el procedimiento y que resuelvan dudas sobre su desempeño.

c. Sistema de calificación

Como se especificó anteriormente en la guía para realizar las evaluaciones, luego de asignar las calificaciones en cada factor, se suma el total de puntos obtenidos, y se verifica en que rango se encuentra el colaborador.

d. Análisis de resultados

Al terminar de calificar las evaluaciones del desempeño, el comité evaluador debe verificar el resultado obtenido de cada colaborador y realizar un resumen en donde se indique las áreas fuertes y debilidades encontradas para tomar acciones de mejora, esto es con el propósito de indicarle a los colaboradores las razones de dicho resultado.

e. Presentación de resultados

Al terminar de analizar los resultados de la evaluación del desempeño, los evaluadores deben presentar el resumen de los resultados a los colaboradores, esto es previo a realizar la retroalimentación.

3.4.3.3 Fase III Seguimiento, control y mejora

En la fase final del proceso de evaluación del desempeño, el comité evaluador dará una retroalimentación a los colaboradores sobre los resultados obtenidos y se tomarán acciones para incrementar su desempeño, como también establecerán objetivos los cuales se comprometerán a cumplir para el próximo

período de evaluación. Al finalizar el comité se quedará una copia de la evaluación y se trasladará la original al departamento de RRHH para su respectivo archivo y control.

Formato 7

Fase III Seguimiento, control y mejora

Empresa de servicios de consultoría

No.	Actividad	Procedimiento
1.	Retroalimentar a los colaboradores, sobre los resultados obtenidos.	Luego de finalizadas las evaluaciones, el comité evaluador otorga una retroalimentación objetiva a los colaboradores, indicando sus fortalezas y debilidades, para orientarlos a su eficiente desempeño. Incluyendo elogios por los aspectos positivos y detallando los aspectos negativos para mejorarlos.
2.	Establecer los objetivos individuales.	Se establecen objetivos consensuados entre el colaborador y el evaluador, para el siguiente período de evaluación.
3.	Firmar de conformidad la evaluación.	Se firma el formato de evaluación al finalizar la evaluación del desempeño, por el colaborador y el evaluador.
4.	Recompensar al colaborador según su nivel de desempeño.	El encargado de verificar los beneficios y recompensas, establece el beneficio para el colaborador con puntuación alta. Así mismo, verifica si el incentivo es funcional o necesita ser cambiado.
5.	Crear un control de las evaluaciones del desempeño realizadas.	El secretario traslada la evaluación al Depto. de RRHH para archivarla en el expediente del colaborador, para llevar un historial de su crecimiento en la organización.

a. Retroalimentación del desempeño

Los evaluadores se reúnen con cada colaborador de forma individual, con el propósito de analizar su desempeño laboral, el diálogo debe ser claro y sincero donde el colaborador pueda resolver las dudas acerca de su desempeño. El evaluador indica los aspectos sobresalientes del colaborador y otorga elogios para incentivarlo, así como también, especifica sus debilidades mencionando ejemplos que justifiquen esa calificación y trabajarán juntos para su mejora.

La retroalimentación es de vital importancia en el sistema de evaluación porque sin ella no tendría sentido realizar el proceso de evaluación del desempeño. El evaluador dará una retroalimentación clara y objetiva, a cada colaborador sin excepción alguna y se cerciorará de que esta haya sido comprendida por el colaborador.

b. Establecimiento de objetivos

Al finalizar la retroalimentación, se establecen objetivos medibles y alcanzables, los cuales los colaboradores se comprometen a cumplir para el siguiente período de evaluación. El evaluador y el evaluado firmarán la evaluación realizada, para dar por terminado y satisfecho el proceso de evaluación.

c. Control y archivo de la evaluación

Finalizadas todas las evaluaciones, el comité evaluador procederá a crear un archivo con copias de las evaluaciones realizadas, esto es con el propósito de conocer el resultado y los objetivos fijados por cada colaborador, para comprobar su mejora y cumplimiento en el siguiente período de evaluación.

Luego se trasladará al departamento de recursos humanos la evaluación original, para archivarla en el expediente de cada colaborador, lo cual servirá para llevar un control sobre el progreso que ha tenido el colaborador en su trabajo.

d. Plan de beneficios y recompensas

Se presenta la propuesta de un plan de beneficios y recompensas, basados en las calificaciones obtenidas en las evaluaciones del desempeño.

Formato 8

Plan de beneficios y recompensas Empresa de servicios de consultoría

Plan de beneficios y recompensas	
Excelente	<ul style="list-style-type: none">• Carta de felicitación• Bonificación de Q. 200.00• Dos días de descanso (no deducible de vacaciones)
Muy Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Carta de felicitación• Bonificación de Q. 100.00• Un día de descanso (no deducible de vacaciones)
Bueno	<ul style="list-style-type: none">• Carta de felicitación• Otorgar alguna capacitación para reforzar áreas débiles.

• Carta de felicitación

La carta de felicitación la utiliza el comité evaluador para incentivar a los colaboradores a que sigan desempeñándose de una forma eficiente, la cual se debe otorgar luego de conocer los resultados de las evaluaciones del desempeño. Como apoyo al plan de beneficios y recompensas se diseñó una carta de felicitación para los colaboradores que obtengan un nivel de desempeño alto, para motivarlos a seguir esforzándose en sus labores, la cual se presenta a continuación:

Formato 9
Carta de felicitación
Empresa de servicios de consultoría

Comité Evaluador



Guatemala, 30 de enero del 2019.

Señor
Diego Enrique Méndez Ramírez
Contador
Presente.

Apreciado colaborador:

Por medio de la presente queremos darle nuestras más sinceras **FELICITACIONES** debido al eficiente desempeño que ha demostrado en los últimos meses, el cual se ve reflejado en los resultados de su evaluación del desempeño, nos llena de orgullo contar con colaboradores tan destacados como usted.

Agradecemos su excelente labor y lo incentivamos a que siga desempeñándose de la mejor manera.

Cordialmente,

Presidente
Comité Evaluador

3.4.4 Beneficios de la evaluación del desempeño

A continuación se detallan los beneficios cualitativos que tiene la empresa al evaluar el desempeño del personal:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, por medio de variables y factores escogidos, haciendo uso de un sistema confiable y objetivo.
- Incentivar a los colaboradores a realizar un mejor esfuerzo en el desempeño de sus funciones.
- Atender con prontitud problemas y conflictos que estén afectando a los colaboradores.
- Contribuir a tomar medidas para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Identificar a los colaboradores que necesiten capacitación en determinadas áreas.
- Establecer con claridad a los colaboradores sus obligaciones y lo que se espera de ellos.
- Mejorar la toma de decisiones acerca de promociones, traslados o cambios de personal.

3.5 Plan de acción para implementar la propuesta

Para poner en funcionamiento la propuesta se elaboró un plan de acción, el cual se presenta a continuación:

Cuadro 2
Plan de acción para implementar la propuesta
Empresa de servicios de consultoría

Empresa de servicios de consultoría		Área: Recursos Humanos		Duración: 12 meses			
No.	Actividad	Meta	Inicio	Fin	Responsable	Recursos	Costo
1.	Presentación de la propuesta.	Exponer a la Gerencia el 100% de la propuesta, explicando paso a paso el sistema de evaluación del desempeño.	15/11/2018	15/11/2018	Katia Castellanos	Cañonera, laptop y folletos	Q. 350.00
2.	Aprobación de la propuesta.	Obtener autorización de parte de Gerencia, 30 días después de haber presentado la propuesta.	17/12/2018	17/12/2018	Junta Directiva	Análisis de los beneficios del sistema propuesto y toma de decisión.	

No.	Actividad	Meta	Inicio	Fin	Responsable	Recursos	Costo
3.	Conformación del comité evaluador.	Definir a las personas que integrarán el comité en el lapso de 10 días después de haber sido aprobada la propuesta.	04/01/2019	04/01/2019	Recursos Humanos.	4 HH por sueldo de RRHH Q.7,000	(Q.7,000/30 días/8 horas) por 4 HH es igual a Q. 116.67
4.	Capacitación a los evaluadores.	Capacitar al 100% del comité evaluador sobre la forma en que se realizarán las evaluaciones del desempeño.	07/01/2019	10/01/2019	Recursos Humanos.	Guía de evaluación y 4 horas invertidas por 7 jefes, son 28 HH por total sueldo de jefes Q.50,000	(Q.50,000/30 días/8 horas) por 28 HH es igual a Q. 5,833.33
5.	Presentación del comité evaluador a los colaboradores.	Dar a conocer al 100% de los colaboradores las personas responsables de evaluar su desempeño.	11/01/2019	11/01/2019	Recursos Humanos.	2 horas invertidas por 7 jefes, son 14 HH por total sueldo de jefes Q.50,000	(Q.50,000/30 días/8 horas) por 14 HH es igual a Q. 2,916.67
6.	Ejecución de las evaluaciones del desempeño.	Evaluar el desempeño del 100% de los colaboradores, para identificar fortalezas y debilidades.	14/01/2019	18/01/2019	Comité evaluador.	5 horas invertidas por 7 jefes, son 35 HH por total sueldo de jefes Q.50,000	(Q.50,000/30 días/8 horas) por 35 HH es igual a Q. 7,291.67

No.	Actividad	Meta	Inicio	Fin	Responsable	Recursos	Costo
7.	Retroalimentación al personal.	Analizar los resultados del 100% de las evaluaciones, para retroalimentar a los colaboradores.	21/01/2019	25/02/2019	Comité evaluador	5 horas invertidas por 7 jefes, son 35 HH por total sueldo de jefes Q.50,000	(Q.50,000/30 días/ 8 horas) por 35 HH es igual a Q. 7,291.67
8.	Establecimiento de objetivos individuales.	Definir objetivos con el 100% de los colaboradores para incrementar su potencial y su compromiso con la empresa.	28/01/2019	01/02/2019	Comité evaluador y colaboradores.	5 horas invertidas por 7 jefes, son 35 HH por total sueldo de jefes Q.50,000	(Q.50,000/30 días/ 8 horas) por 35 HH es igual a Q. 7,291.66
9.	Control y archivo de las evaluaciones realizadas.	Crear un archivo con el resultado del 100% de las evaluaciones realizadas, para llevar un control del crecimiento laboral de los colaboradores.	02/02/2019	02/02/2019	Recursos humanos y comité evaluador.	4 HH por sueldo de RRHH Q.7,000	(Q.7,000/30 días/ 8 horas) por 4 HH es igual a Q. 116.67
10.	Evaluar lo relacionado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado cada mes.	01/01/2019	30/12/2019	Comité evaluador	35 HH (supervisar las funciones, cumplimiento de objetivos) por total sueldo de jefes Q.50,000	(Q.50,000/30 días/ 8 horas) por 35 HH es igual a Q. 7,291.66
Total del plan							Q. 38,500.00

3.6 Presupuesto para implementar la propuesta

El presupuesto para implementar la propuesta está distribuido entre el costo del recurso humano, basado en las horas hombre invertidas según el plan de acción, y los materiales que se utilizarán para aplicar las evaluaciones del desempeño a los colaboradores.

Cuadro 3
Presupuesto para implementar la propuesta
Empresa de servicios de consultoría

Descripción	Recursos	Total
Recurso Humano		
Fase de preparación: conformación, capacitación y presentación del comité evaluador.	46 Horas hombre	Q. 8,866.67
Fase de ejecución: aplicación del sistema de evaluación del desempeño a los colaboradores.	35 Horas hombre	Q. 7,291.67
Fase de seguimiento, control y mejora: retroalimentación, establecimiento de objetivos, archivo de las evaluaciones y evaluar lo relacionado de la propuesta cada mes.	74 Horas hombre	Q. 21,991.66
Sub-total recurso humano		Q. 38,150.00

Descripción	Recursos	Total
Materiales		
10 resmas de papel bond para evaluaciones.	Resma Q 35.00 Q 35.00 X 10 resmas	Q. 350.00
600 Impresiones y fotocopias	Q. 0.50 cada una	Q. 300.00
100 Folders y ganchos	Q. 2.00 cada uno	Q. 200.00
12 lapiceros	Caja de lapiceros Q 20.00	Q. 20.00
Sub-total materiales		Q. 870.00
Total del presupuesto		Q. 39,020.00

Conclusiones

Luego de analizar los resultados obtenidos de la investigación de campo sobre la problemática planteada, se determinan las siguientes conclusiones:

1. En la empresa existe un bajo crecimiento profesional para los colaboradores, lo que genera una constante rotación de personal, debido a que no cuentan con instrumentos de control que otorguen información cuantitativa y formal sobre el desempeño de los colaboradores; y de esta manera desarrollen planes de carrera que promuevan la estabilidad laboral, por lo tanto, se comprueba la hipótesis planteada.
2. Actualmente no existe un control sobre los aspectos que los jefes han evaluado, por lo que se desconoce si los colaboradores han mejorado sus debilidades.
3. No se ha establecido un período formal para evaluar el desempeño de los colaboradores, pues únicamente lo hacen cuando necesitan realizar cambios organizacionales.
4. La organización no ha diseñado un plan de beneficios y recompensas que motive a los colaboradores a incrementar su potencial.
5. Los jefes no tienen establecido un procedimiento formal de retroalimentación que oriente a los colaboradores al eficiente desarrollo de sus funciones.

Recomendaciones

Como resultado de las conclusiones realizadas, se definen las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el sistema propuesto, el cual permitirá resolver la problemática detectada, para desarrollar el potencial de los colaboradores y crear una estabilidad laboral que beneficie la productividad de la organización.
2. Crear un archivo de las evaluaciones del desempeño, para llevar un control sobre el crecimiento laboral que han tenido los colaboradores, lo cual es de beneficio para cambios posteriores.
3. Establecer un período adecuado para realizar las evaluaciones del desempeño, ya sea una vez al año, para supervisar continuamente el desarrollo de los colaboradores en la organización.
4. Motivar a los colaboradores a incrementar su desempeño laboral con la ayuda de un plan de beneficios para mantener la satisfacción laboral en la organización, a través, de beneficios remunerados como bonificaciones, o no remunerados como cartas de felicitación o días de descanso por buen desempeño.
5. Otorgar a los colaboradores una retroalimentación objetiva, indicándoles sus puntos fuertes y débiles para trabajar en su mejora y orientarlos al eficiente desarrollo de sus funciones.

Bibliografía

1. Benavides Pañeda, Javier. 2005. **Administración**. 1ª. Ed., México, D.F., McGraw-Hill. 354 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3era. Ed., México, D.F., McGraw-Hill. 586 páginas.
3. Newstrom, John W. 2011. **Comportamiento humano en el trabajo**. 13ra. Ed., México, D.F., McGraw-Hill. 547 páginas.

E-grafía

4. Ospina, Jaime. Consultoría. Publicado el 24 de junio 2010. Fecha de consulta 22 de febrero 2017. Disponible en:
<https://jaimeospina.wordpress.com/2010/06/24/definicion-de-consultoria/>
5. Pérez Porto, Julián. Empresa. Publicado en 2008. Fecha de consulta 22 de febrero 2017. Disponible en: <http://definicion.de/empresa/>
6. Página web de la empresa objeto de análisis:
<https://grupocfe.com/nosotros/>