

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA
EMPRESA QUE DISTRIBUYE Y COMERCIALIZA
MOCHILAS, ACCESORIOS Y ROPA, UBICADA
EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

VIVIANA CRISTINA SÁNCHEZ BATRES

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2018

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA
PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA
EMPRESA QUE DISTRIBUYE Y COMERCIALIZA
MOCHILAS, ACCESORIOS Y ROPA, UBICADA
EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

VIVIANA CRISTINA SÁNCHEZ BATRES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2018

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL V:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERACIÓN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Numeral 5.6, del Punto Quinto, del Acta 12-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 3 de agosto de 2016.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EI EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 13 de marzo de 2018

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

Señor Decano:

De manera atenta me dirijo a usted para comunicarle que con base en la designación de esa decanatura, procedí a asesorar a la estudiante universitaria Viviana Cristina Sánchez Batres, quien se identifica con carné número 201120490 extendido por la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la elaboración de su tesis de grado titulada **“Sistema de evaluación de desempeño para personal del área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala”**.

El trabajo de tesis elaborado, satisface las normas y requisitos académicos establecidos por esa unidad ejecutora y, además, constituye un aporte valioso no solo para la carrera, sino para la empresa en donde se realizó la investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el documento en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Asesor de Tesis
Colegiado No. 14043



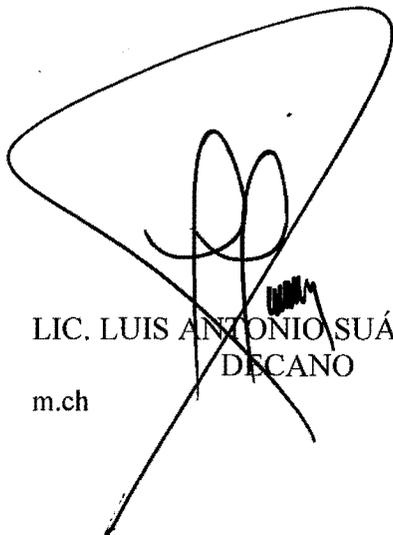
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO 'S-8'
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
VEINTICUATRO DE AGOSTO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1 subinciso 4.1.1 del Acta 21-2018 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2018, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN AEPT-3-016-2018 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 07 de mayo de 2018 y el trabajo de Tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA QUE DISTRIBUYE Y COMERCIALIZA MOCHILAS, ACCESORIOS Y ROPA, UBICADA EN LA ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante **VIVIANA CRISTINA SÁNCHEZ BATRES**, autorizándose su impresión.

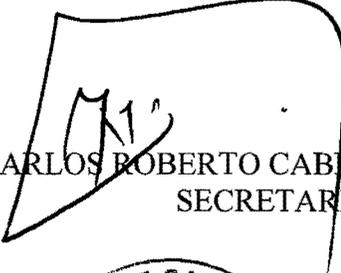
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

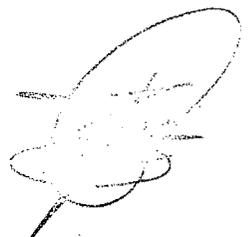


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A Dios:** Gracias por la vida, salud y sabiduría que me ha brindado siempre, en especial, durante este proceso.
- A mi Papá:** Fredy (†), por darme las mejores enseñanzas a través de sus consejos y su ejemplo y por siempre haber confiado en mi. Siempre estará presente en mi vida.
- A mi Mamá:** Cristina, por su apoyo incondicional, consejos, motivación y confianza depositada en mí. El motor en vida que me ayuda a alcanzar mis sueños y metas.
- A mi Novio:** Gerson, por su amor, apoyo y comprensión incondicional durante mi carrera profesional.
- A mis Hermanos:** David y Sucel, por su cariño y apoyo durante toda mi vida.
- A la Universidad:** Universidad de San Carlos de Guatemala, por otorgarme el conocimiento adecuado para ser una profesional.
- A la Empresa:** A sus directivos y colaboradores, por permitirme llevar a cabo los estudios y análisis necesarios para realizar la propuesta.
- Agradecimientos:** Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez por su apoyo otorgado durante la culminación de mi carrera y al Lic. Álvaro David Reyes Hernández, por brindarme su tiempo, asesoría y experiencia durante el proceso de mi tesis.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I Marco Teórico	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Tipos de Empresas	1
1.2. Administración	3
1.2.1. Proceso Administrativo	3
1.2.1.1. Planificación	4
1.2.1.2. Organización	4
1.2.1.3. Integración	6
a. Administración de recursos humanos	6
b. Evaluación de desempeño	10
c. Proceso de evaluación de desempeño	13
d. Entrenamiento a los evaluadores	18
e. Concientización de la evaluación de desempeño	18
f. Métodos de Evaluación de Desempeño	19
g. Criterios de la evaluación de desempeño	24
h. Indicadores de desempeño	24
i. Ejecución del sistema de evaluación de desempeño	25
j. Actualización de la Herramienta	26
k. Plan de desarrollo profesional	26

CAPÍTULO II

Diagnóstico de la evaluación del desempeño de la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala.

Contenido	Página
2.1. Presentación	27
2.2. Metodología de la investigación	28
2.3. Antecedentes de la empresa	29
2.3.1. Filosofía organizacional	30
2.3.1.1. Misión	31
2.3.2. Organización	32
2.3.2.1. Funciones	32
2.3.2.2. Puestos de trabajo	32
2.3.2.3. Estructura organizacional	34
2.4. Situación actual de la empresa, en relación a la evaluación de desempeño	35
2.4.1. Características generales de la empresa	35
2.4.2. Características generales de los empleados	36
2.5. Análisis de resultados	46

CAPITULO III

Sistema de evaluación de desempeño para personal del área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.

3.1. Presentación	50
3.1.1. Propósito	51
3.1.2. Objetivos y Metas	51

Contenido	Página
3.1.2.1. Objetivo	51
3.1.2.2. Metas	51
3.2. Sistema de evaluación de desempeño propuesto	52
3.2.1. Fase de planificación	54
3.2.1.1. Alcances	54
3.2.1.2. Políticas	54
3.2.1.3. Responsables	57
3.2.1.4. Entrenamiento a los evaluadores de desempeño	61
3.2.1.5. Procedimiento del sistema de evaluación de desempeño	63
3.2.1.6. Calendarización	68
3.2.1.7. Concientización	71
3.2.2. Fase de diseño	76
3.2.2.1. Método a emplear	76
3.2.2.2. Factores	76
3.2.2.3. Indicadores	79
3.2.2.4. Boleta de evaluación de desempeño	80
3.2.2.5. Resultados del Evaluado	84
3.2.3. Fase de implementación	91
3.2.3.1. Aplicación de la evaluación	92
3.2.3.2. Registro de información	92
3.2.3.3. Análisis de información	93
3.2.3.4. Entrevista de realimentación	93
3.2.3.5. Plan de mejora	94
3.2.4. Fase de evaluación	98
3.2.4.1. Seguimiento de plan de mejora	98
3.2.4.2. Informe de plan de mejora	98
3.2.4.3. Actualización del sistema de evaluación de desempeño	99
3.3. Factibilidad del sistema de evaluación de desempeño	100

Contenido	Página
3.3.1. Presupuesto	101
3.4. Plan de desarrollo profesional	102
3.5. Plan de acción para implementar la propuesta	103
Conclusiones	105
Recomendaciones	106
Bibliografía	107
Anexos	109

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Tipos de Empresas, según el origen de sus recursos	2
2.	Responsables de la Evaluación de desempeño	16
3.	Métodos de Evaluación de Desempeño	20
4.	Fases del sistema de evaluación de desempeño	53
5.	Estructura del comité del sistema de evaluación de desempeño	60

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Propósitos de la evaluación de desempeño	12
2.	Fases del sistema de evaluación de desempeño	14
3.	Escala gráfica del desempeño	22
4.	Características de edad y género de los empleados	36
5.	Acciones a tomar según resultado de desempeño de los empleados	56
6.	Flujograma general para implementación de evaluación de desempeño	64
7.	Cronograma de actividades para el proceso del sistema de evaluación	69
8.	Matriz de importancia de criterios a evaluar	79
9.	Presupuesto para implementar el sistema de evaluación de desempeño	101
10.	Plan de acción para implementar la propuesta	103

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Personal del área administrativa al que se le trasladan sus funciones de trabajo	37
2.	Aspectos importantes a evaluar	39
3.	Personal del área administrativa que expresa haber realizado evaluaciones de desempeño	41
4.	Empleados del área administrativa que reciben realimentación	42
5.	Colaboradores del área administrativa a los que les han ofrecido un plan de desarrollo	44
6.	Factores que influyen de manera negativa en el logro de los objetivos de la empresa	45

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Primer afiche para concientizar	73
2.	Segundo afiche para concientizar	74
3.	Tercer afiche para concientizar	75
4.	Boleta electrónica de evaluación de desempeño	83
5.	Boleta de resultados de evaluación de desempeño	85
6.	Informe final de resultados de evaluación de desempeño	89
7.	Plan de mejora	96

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1.	Los 6 procesos de la administración de recursos humanos	8

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Modelo de descriptor de puesto	110
2.	Descripción del puesto de Gerente General	111
3.	Descripción del puesto de Contador General	115
4.	Descripción del puesto de Asistente Administrativo	119

INTRODUCCIÓN

Las empresas establecen objetivos que son necesarios alcanzar para lograr el éxito, el cual se obtiene gracias a los trabajadores, quienes, con la adecuada realización de sus funciones, cumplen con los resultados esperados. Es por esto que actualmente se considera de suma importancia al recurso humano dentro de las organizaciones, lo cual provoca que se aproveche al máximo las aptitudes del personal, por ende, se logra que las empresas sean más productivas.

El presente informe está realizado en base al personal área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. El fin primordial es presentar un Sistema de Evaluación de Desempeño, el cual se expone a través de tres capítulos en los que se divide el presente documento.

El capítulo 1 está conformado por el marco teórico, el cual expresa las definiciones y teoría que se consideran importantes para el desarrollo de la investigación. Esta base teórica es fundamental como guía para el desarrollo del documento, ya que cubre los aspectos apropiados para una adecuada presentación del tema el cual es: “Sistema de evaluación de desempeño para el personal del área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala”.

El capítulo 2 expone la situación actual de la empresa. Primero presenta una descripción general y datos importantes de la empresa, para posteriormente, detallar los resultados de la investigación de campo, por medio de gráficas realizadas con base a la información recabada del personal del área administrativa de la empresa, dicha información se obtuvo a través de cuestionarios proporcionados a los trabajadores. Las gráficas representan distintos aspectos que son considerados para determinar la necesidad de un Sistema de Evaluación de

Desempeño, y cada uno, está debidamente expresado a través de sus respectivos análisis y un diagnóstico general.

Después de exponer la situación general de la empresa, se presenta una propuesta objetiva y oportuna para la misma, esto se realiza en el capítulo 3 del presente documento. Dicha propuesta explica detalladamente las fases para la aplicación adecuada de un Sistema de Evaluación de Desempeño en el área administrativa de la empresa, las cuales buscan brindar un beneficio mutuo, tanto para los colaboradores a nivel operativo, como para los niveles medios y altos de la organización.

El presente documento está realizado de una manera objetiva, con base a información real, con el fin de guiar de forma concreta el estudio realizado. Al finalizar el documento, se procede a emitir conclusiones y recomendaciones, con base a la investigación realizada, así como las fuentes bibliográficas utilizadas, tanto bibliografía como e-grafía, y un apartado de anexos, que contiene los complementos oportunos que permitieron la realización del presente documento.

CAPÍTULO I

Marco Teórico

A continuación, se presenta el fundamento teórico que permitirá tener una base contextual y brindará la información necesaria para realizar la investigación.

1.1. Empresa

“Unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común.” (11:15)

La empresa, es un grupo de personas que comparten objetivos y para obtener beneficios: llevan a cabo ideas planificadas con anticipación, para satisfacer la demanda de los clientes, todo esto se realiza a través de una actividad comercial.

Las empresas comerciales establecen estrategias para alcanzar sus objetivos en ventas y lograr una eficiente y eficaz distribución del producto a los puntos de venta. Adicionalmente la planificación de este tipo de empresas busca brindar un servicio óptimo al cliente y respaldar la calidad del producto con servicios extras, tales como, garantías y reparaciones.

1.1.1. Tipos de Empresas

El origen de los recursos de la empresa se puede clasificar de la siguiente manera:

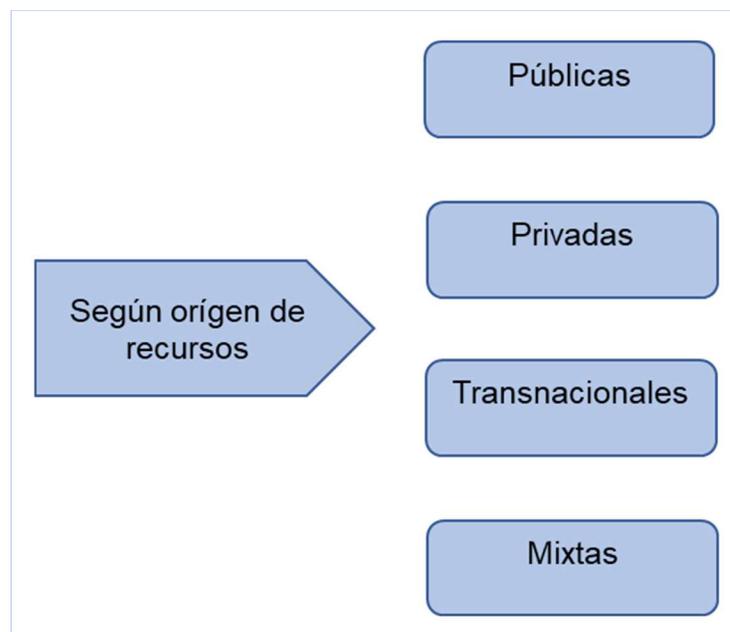
- a) “Públicas, son aquellas cuyo capital proviene del Estado,

- b) Privadas, se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares.

c) Transnacionales, son las empresas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas.

d) Mixtas, trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada” (11:15)

Esquema 1
Tipos de Empresas, según el origen de sus recursos



Elaboración propia, mayo 2018.

Las empresas pueden ser públicas, privadas, transnacionales o mixtas, esta clasificación depende del origen de los recursos o el capital de la empresa. En el caso de las empresas públicas, el capital proviene del Estado y sus objetivos no son lucrativos, sino que buscan brindar a una sociedad apoyo al ofrecer servicios como salud, educación, desarrollo, etc. En el caso de las empresas privadas sus objetivos son lucrativos y el capital se origina de personas particulares. Las empresas transnacionales se caracterizan por tener un capital particular, originario del extranjero. Las empresas mixtas funcionan con recursos del estado y de personas particulares.

Las empresas que se dedican a comercializar y distribuir su producto, pertenecen a la clasificación de empresas privadas, ya que su principal objetivo es vender el producto y obtener utilidad, es decir, son empresas lucrativas. Adicional su capital proviene de personas particulares que utilizan planes y estrategias para poder alcanzar sus metas en ventas; sus procesos van enfocados a lograr optimizar recursos que permitan alcanzar los resultados esperados para la empresa.

1.2. Administración

“Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (6:4)

La administración crea las herramientas adecuadas y técnicas necesarias para aprovechar todos los recursos de la mejor manera posible, permite el crecimiento de la empresa como tal, ya que, al crear las herramientas y técnicas antes mencionadas, hace que el recurso humano sea más efectivo y por lo tanto logra llegar a los objetivos organizacionales con más eficiencia. El objeto de estudio de la administración son las organizaciones, es por esto que aplica a todo tipo de empresas, entre estas, las empresas privadas, las cuales necesitan herramientas y técnicas adecuadas para lograr establecerse, fortalecerse y mantenerse, siempre acorde a la misión y visión que posean.

1.2.1. Proceso Administrativo

“El proceso administrativo es continuo. Empieza con una previsión, (pre, antes y visión, ver). Se debe investigar y observar antes de actuar. El gerente de una empresa tiene que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa para anticiparse a situaciones probables.” (11:72)

El proceso administrativo es útil para afinar pasos a seguir en las empresas, tales como presupuestos y crecimiento; debe contener una estructura humana y distribuir las labores por áreas y jerarquías; debe dirigir, comandar y coordinar las actividades. Por último, debe controlar y comparar sus planes continuamente con los resultados obtenidos.

Para efectos de la presente investigación, se utilizará únicamente el proceso de integración, debido a la relación con el recurso humano.

1.2.1.1. Planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, elegir una acción entre varias alternativas.” (6:108)

En la planeación es necesario tener las acciones necesarias para lograr objetivos planteados anteriormente.

1.2.1.2. Organización

“El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras: que todo resulte sencillo y fácil para quienes trabajan en la empresa y para los clientes.” (7:96)

La organización es útil para simplificar las funciones de los empleados, de esta forma se optimizan los recursos de la empresa; brinda facilidad para trabajar dentro de la empresa; proporciona flexibilidad y esquemas congruentes que facilitan la eficiencia y proactividad de los empleados.

La estructura organizacional es importante en las empresas que comercializan y distribuyen mochilas accesorios y ropa, debido a que esto permite mostrar las interrelaciones de funciones, niveles jerárquicos, autoridades existentes y obligaciones. Con una organización bien definida, dichas empresas logran resultados óptimos, ya que las funciones están debidamente establecidas y los empleados logran obtener mejores resultados en relación a sus funciones. Cuando un trabajador obtiene el resultado óptimo los objetivos de la empresa se cumplen de una forma eficiente y eficaz.

a. Funciones

“Describe la actividad productiva en la que se divide el trabajo dentro de la organización.” (5:31)

Dentro de una organización, las funciones están directamente ligadas a la actividad empresarial, estas pueden ser productivas, de operación, de adaptación, etc.

b. Puesto de trabajo

“Se podría definir el puesto como la agrupación de todas aquellas actividades realizadas por un solo empleado que ocupen un lugar específico dentro del organigrama de la organización.” (13:1)

Un puesto de trabajo se refiere específicamente a la realización de las funciones de un empleado. En las empresas que se dedican a la comercialización es importante tener definidas las funciones de los puestos de trabajo; la importancia aumenta en empresas medianas y grandes, ya que se logra mantener un adecuado control de actividades y funciones.

1.2.1.3. Integración

“La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización.” (6:284)

La integración establece la necesidad de fuerza de trabajo que existe en las empresas, ubica personas disponibles, recluta, selecciona, coloca, promueve, evalúa, planea el desarrollo, compensa y capacita, logra de esta forma que los empleados cumplan con sus tareas con efectividad, eficiencia y eficacia.

a. Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas; que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.” (1:9)

Al tomar como base los procesos de la administración de recursos humanos, se construyen talentos en las empresas, los cuales son elementos claves de su capital intelectual y parte importante de su éxito. Para que una empresa pueda lograr lo mencionado anteriormente, es importante que los colaboradores sean tratados como grupos de interés para la compañía o talentos, más que como recursos.

La administración de recursos humanos es muy importante en las empresas que comercializa y distribuye mochilas, accesorios y ropa. Esto debido a que el recurso humano es vital para el logro de los objetivos de una organización y al administrar de forma correcta dicho recurso, los resultados se verán reflejados en el valor que los empleados produzcan y este a la vez reflejará óptimos resultados.

“El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, dirige las operaciones de los departamentos.” (13:1)

El departamento de recursos humanos funciona como un intermediario entre los jefes y los empleados. No ejecuta órdenes, su función es regular de una forma adecuada la realización de jefe-empleado. Es importante como área reguladora para poder aplicar procesos que ayudarán al empleado, al jefe y a la empresa para que pueda alcanzar sus objetivos.

- Objetivo de la administración de recursos humanos

“La ARH es la función que permite la colaboración de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales”. (1:11)

Las empresas logran obtener la colaboración de los empleados si ellos reciben un trato enfocado al éxito laboral. La administración de recursos humanos encamina a los trabajadores a cumplir los objetivos de la organización, esto lo logra a través de acciones que aumenten las fortalezas y reduzcan las debilidades de los empleados, con el fin de lograr la eficacia de la empresa.

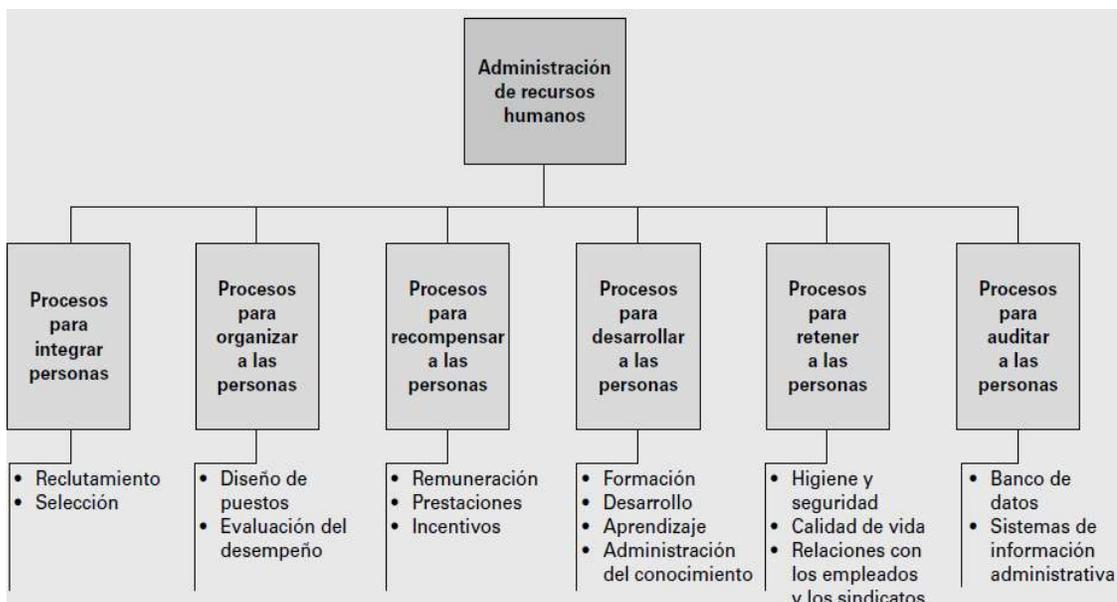
En las empresas privadas, es de vital importancia que se logre el cumplimiento adecuado de funciones y procesos, ya que esto permite a la organización alcanzar sus objetivos, al tener a los colaboradores como su recurso principal para lograrlo. Los objetivos de las empresas privadas están enfocados en los aspectos lucrativos.

- Proceso de administración de recursos humanos

Para que las empresas logren obtener un adecuado manejo de los colaboradores, es necesario llevar a cabo el proceso de administración de recursos humanos. Los 6 procesos básicos son:

Imagen 1

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Tercera Edición, Editorial McGrawHill, México, 2008, pág 15.

La imagen anterior, demuestra las actividades que incluyen los procesos de la administración de recursos humanos. Las actividades son: Reclutamiento, selección, diseño de puestos, evaluación de desempeño, remuneración, prestaciones, incentivos, formación, desarrollo, aprendizaje, administración del conocimiento, higiene y seguridad, calidad de vida, relaciones con los empleados y los sindicatos, banco de datos, sistema de información administrativa. La correcta aplicación de estas actividades logra que el recurso humano sea eficiente y eficaz, por lo tanto, apoya en el logro de los objetivos de las empresas.

Las actividades que forman parte de los procesos de recursos humanos son de suma importancia para las empresas que comercializa y distribuye mochilas, accesorios y ropa, ya que, al ser una empresa del sector privado, logran el alcance de sus objetivos al contar con empleados altamente calificados para la realización de sus funciones. Cabe resaltar que la evaluación de desempeño es esencial para contar con el trabajador adecuado en cada puesto, brindar capacitaciones necesarias, detectar y solucionar errores en las funciones de cada empleado, etc.

Para efectos de la presente investigación se profundizará en el proceso para organizar personas, específicamente la Evaluación de Desempeño.

- Procesos 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. Incluye el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación de desempeño.” (1:15)

Los procesos para organizar personas pueden ser rudimentarios o refinados. En primer lugar, los procesos rudimentarios dan mayor énfasis a la eficiencia, actividades que van acorde a los métodos preestablecidos para realizar labores y siguen rutinas y procedimientos. En segundo lugar, los procesos refinados, basándose en una visión más amplia y sistemática, son adaptables, flexibles, se enfocan en la eficacia y procuran que los empleados se enfoquen mayormente a las metas que deben alcanzar.

Es necesario tomar importancia al proceso de organizar personas ya que las organizaciones no funcionan por improvisación o por el azar, utilizan energía y recursos tanto humanos como no humanos para poder funcionar y brindar los servicios o productos ofrecidos. Para que las compañías funcionen, desde el punto

de vista humano, es necesario que se inicie al otorgar funciones y actividades específicas, es decir puestos de trabajo, a los empleados.

A continuación, se expone de manera más específica la evaluación de desempeño, la cual es parte del proceso de organizar personas, mismo que, es de importancia para el objetivo de la presente investigación.

b. Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.” (1:245)

La evaluación de desempeño valora la actuación de las personas respecto a las funciones que desempeña en su puesto de trabajo. En este proceso se juzga o estima el valor de las actividades que realizan los empleados, pero sobre todo, la aportación que realiza a la empresa.

- Importancia de la evaluación de desempeño

“La evaluación no debe ser vista como un fin en sí misma sino como un elemento vital en un conjunto más amplio de prácticas administrativas y de recursos humanos, que unen los objetivos del negocio” (5:229)

La evaluación de desempeño, es la herramienta utilizada para agilizar el alcance de los objetivos de una organización. La importancia de la misma, en una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, radica en considerar la información relacionada con el desempeño del personal, con las estrategias

corporativas, esto con el fin de utilizar esta información para mejorar el rendimiento de la empresa.

- Beneficios de la Evaluación de Desempeño

“Debido a que los empleados están más informados y facultados es probable que consideren que el papel que desempeñan en la organización es más importante y que sus opiniones y experiencia tienen más valor”. (10:722)

“Varios resultados organizaciones también provienen del uso de sistemas de trabajo de alto desempeño. Éstos incluyen mayor productividad, costos más bajos, mejor capacidad de respuesta a clientes, mayor flexibilidad y mayor rentabilidad”. (10:722)

Las empresas comerciales buscan por medio de la evaluación de desempeño, brindar beneficios a sus empleados que alineen sus objetivos personales y profesionales, con los objetivos de la organización. Al recibir cada colaborador del área administrativa, realimentación que les apoye en la realización de sus funciones, se consideraran parte importante de la empresa y esto brindará a la empresa un trabajo de calidad por parte de sus colaboradores.

Si la organización cuenta con un trabajo de calidad, encaminado a sus objetivos, obtendrá mayor productividad y rentabilidad en sus operaciones comerciales.

- Propósito de la evaluación del desempeño

“Las evaluaciones de desempeño, son parte del proceso de medición de una organización. Los buenos sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y mejorar el desempeño de una organización.” (10:346)

Adicional a mejorar el desempeño de una organización y aumentar su rentabilidad, a continuación, se exponen los usos más comunes de una evaluación de desempeño:

Cuadro 1
Propósitos de la evaluación de desempeño

De Desarrollo	Administrativos
<ul style="list-style-type: none"> - Realimentación de Desempeño - Identificar Fortalezas y Debilidades Individuales - Reconocer logros del desempeño individual - Identificar metas - Determinar necesidades de capacitación - Reforzar estructura de autoridad - Mejora de Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentar decisiones de personal. - Promover a empleados. - Identificar problemas de desempeño y corregirlos - Decidir despidos, retención o separación - Ayudar a planeación de Recursos humanos. - Tomar decisiones sobre recompensas y/o compensaciones.

Fuente: Elaboración propia en base a: nell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de Recursos Humanos (Décimosexta Edición ed.). México DF, México: Cengage Learning. pág 347.

El cuadro anterior, muestra dos tipos de propósitos fundamentales que brinda la evaluación de desempeño en las empresas comerciales. Primero, demuestra que, respecto al desarrollo del personal, brinda a los jefes y empleados la oportunidad de encontrar formas de aprovechar fortalezas y mejorar debilidades, identificando así los puntos clave para la mejora de desempeño. Segundo, respecto a los propósitos administrativos, es de gran apoyo para las actividades de la Administración de Recursos Humanos.

- Objetivo de la evaluación de desempeño

“El proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.” (1:246).

La empresa debe enfocarse en lo que pueda ser beneficioso para la misma, es decir los aspectos de los trabajadores que le agreguen valor. De esto depende el éxito de la empresa, tener el talento adecuado en el puesto de trabajo adecuado.

c. Proceso de evaluación de desempeño

“El desempeño se puede especificar en dos planos en cada una de estas etapas de su gestión a saber; EL QUE, compuesto por las enfermedades primarias y los objetivos o resultados; EL COMO, compuesto por las competencias que, en otras palabras, con los comportamientos, destrezas, habilidades, etc, que la persona debe demostrar para poder cumplir el QUE.” (11:385)

En un proceso de evaluación de desempeño es necesario determinar qué es lo que se debe realizar y los objetivos a alcanzar, pero también es muy importante establecer de qué manera se debe hacer. Cada una de las etapas del proceso de evaluación de desempeño, son importantes lograr la determinación y realización de los objetivos propuestos en el proceso.

A continuación, se presentan cuáles son los pasos para realizar el proceso de evaluación de desempeño:

Cuadro 2

Fases del sistema de evaluación de desempeño

Planeación	Diseño	Implementación	Evaluación
<p>En esta etapa se debe determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcances • Políticas • Responsables • Entrenamiento de organizadores y evaluadores • Procedimientos • Calendarización • Plan de concientización 	<p>En la etapa de Diseño debe determinarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Método a Emplear • Indicadores • Criterios • Formato de boleta 	<p>En esta fase de debe determinar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación • Registro de Información • Análisis de Información • Entrevista de realimentación • Plan de mejora 	<p>En la etapa final, se analiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización del sistema • Factibilidad • Plan de Desarrollo Profesional <p>-</p>

Fuente: elaboración propia, septiembre 2017, con base a: Vigier, H., Pasquaré, C., Menichelli, F., & Tarayre, C. (2015). Gestión humana en las organizaciones (Primera Edición ed.). México DF, México: Alfaomega. pag 385.

El cuadro anterior, demuestra los pasos o fases necesarias para llevar a cabo una adecuada aplicación de un Sistema de Evaluación de Desempeño.

- Alcances

“Las evaluaciones proporcionan información valiosa que permite al área de recursos humanos obtener retroalimentación y tomar decisiones en cuanto a: Mejorar el desempeño, políticas de compensación, decisiones de ubicación, necesidades de capacitación y desarrollo, planeación y desarrollo de la carrera profesional, desafíos externos y despidos.” (5:223)

En La etapa de planificación, como parte de la previsión necesaria para llevar a cabo un sistema de evaluación de desempeño, se deben establecer los alcances que se espera que tenga el proceso. Se debe determinar que es necesario obtener información, como parámetros específicos para la toma de decisiones, necesidades de capacitación, desarrollo de personal y otros datos importantes para encaminar a la empresa a la toma de decisiones objetiva.

- Políticas

“El desempeño tendrá condiciones para permitir el resultado deseado. El desempeño es el resultado y el resultado es lo más importante.” (2:208)

Para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño en una empresa privada, es necesario establecer políticas que permitan obtener información y resultados deseados. Estos lineamientos permitirán poder realizar el proceso de una manera ordenada y uniforme, para evitar confusiones tanto en los colaboradores, como en los encargados de la implementación del sistema.

- Responsables de la Evaluación de Desempeño

Entre los interesados en la evaluación de desempeño se encuentra no solo la organización, sino también el empleado. Lo ideal es, que no solo el departamento de Recursos Humanos evalúe el desempeño, sino también las personas que componen el entorno del trabajador.

Las personas que deben participar en determinado momento en la evaluación de desempeño son las siguientes:

Esquema 2

Responsables de la Evaluación de desempeño



Elaboración propia, mayo 2018.

- El gerente

“En la mayor parte de las organizaciones el gerente —como administrador de personas— Tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados.”
(1:250)

En el párrafo anterior, al mencionar el gerente, hace referencia al jefe de cada área, es decir los mandos medios. Es ideal que sean ellos quienes miden el desempeño, ya que conocen las necesidades del departamento, y la herramienta les es útil para determinar las áreas de mejora.

- El individuo y el gerente

“Ahora la participación del individuo y del gerente en la evaluación conforma una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, mientras que el colaborador evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente.” (1:250)

En la etapa de realimentación, es importante que tanto el empleado, como el jefe de área, forma parte activa de lo que se debe evaluar, para que exista una comunicación óptima que permita identificar aspectos a mejorar, desde el punto de vista de ambas partes.

- La comisión de evaluación del desempeño

“Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores.” (1:251)

Es necesario formar una comisión especialmente para evaluar el desempeño del personal. Esta comisión suele estar compuesta por empleados de distintas unidades, personal permanente y temporal, con el fin de obtener resultados desde diferentes puntos de vista.

- El órgano de recursos humanos

“El órgano de recursos humanos asume toda la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas de la organización.” (1:253)

En el caso de la empresa objeto de estudio, se toma al órgano de recursos humanos, como mediador y apoyo en la organización, no como evaluador.

d. Entrenamiento a los evaluadores

“Es una buena oportunidad para aclarar los objetivos del programa y, difundir sobre la importancia que tiene la gestión de desempeño en la organización” (1:240)

Se recomienda que se entrene a los evaluadores sobre la manera en que deben realizar la evaluación en base a los siguientes aspectos:

- Qué se evalúa.
- Familiarización con los métodos e instrumentos
- Reducción de errores de calificación
- Desarrollo de la destreza de realimentación.
- Mejorar la observación de desempeño.
- Usos de la evaluación.
- Guía para elaboración del plan de desarrollo.

Es necesario llevar a cabo un entrenamiento adecuado para los evaluadores e incluso para los involucrados en la aplicación de la misma, ya que, cada integrante debe estar preparado para actuar con imparcialidad en todos los aspectos relacionados con la medición, tales como prejuicios, efecto de acontecimientos recientes, tendencias y efecto halo.

Es indispensable que cada integrante se familiarice con la correcta aplicación del procedimiento de evaluación de desempeño y que se determine una calendarización oportuna para la realización de cada etapa.

e. Concientización de la evaluación de desempeño

“Una de las principales funciones que cumple la cultura de empresa, es la integración de sus miembros, hacerlos partícipes del mismo código y dotarlos de identidad.” (12:57)

Es importante lograr implementar una cultura de evaluación de desempeño en las empresas del sector privado, interesadas en su aplicación, ya que, al hacer al personal de la empresa participe y consiente de la importancia de la evaluación de desempeño, se logra una mayor aceptación por parte de cada uno de los colaboradores. Si los trabajadores entienden la importancia de la evaluación de desempeño en sus puestos de trabajo, podrán alinear sus objetivos hacia los trazados por la organización.

f. Métodos de Evaluación de Desempeño

El método de evaluación de desempeño a utilizar en una empresa puede variar de una empresa a otra, debido a las diferentes necesidades que cada una presenta y debido a las diferentes actividades económicas de las mismas.

Esquema 3

Métodos de Evaluación de Desempeño



Elaboración propia, mayo 2018.

Los métodos de evaluación de desempeño más comunes son; Escala de gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, lista de verificación, evaluación participativa por objetivos y evaluación 360°.

La siguiente investigación se centra en el método de Escalas Gráficas, debido a la facilidad de implementación y comprensión que ofrece. Es importante que el método cuente con estas características, ya que actualmente la empresa objeto de estudio, no cuenta con un sistema de medición de las funciones de los

empleados, y es importante que el método apoye la cultura de evaluación de desempeño.

- Escalas de gráficas

“Consiste en un cuadro de doble entrada, donde las filas muestran los parámetros básicos elegidos para evaluar el desempeño, también conocido como factores de evaluación, y las columnas señalan los grados de evaluación del desempeño, también conocidos como estándares de desempeño o niveles de actuación, es decir, se trata de un criterio de medida” (11:390)

Cada factor de evaluación de desempeño que se utiliza expone los criterios y parámetros que evalúa el desempeño de cada empleada. Primero se definen los factores los cuales servirán para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores; cabe mencionar que un factor de evaluación se refiere a comportamientos y actitudes importantes para la empresa, por lo cual los selecciona y los valora. Luego se define quienes son los empleados que alcanzan calificaciones más altas, estos representan a quienes mejor desempeño tienen dentro de la empresa.

Cuadro 3

Escala gráfica del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Chiavenato, Idalberto. Gestión de Talento Humano, Tercera Edición, Editorial McGrawHill, México, 2008, pág 255.

El cuadro 3 detalla un ejemplo de los factores que se pueden tomar en cuenta en la evaluación de desempeño de escala gráfica. Los factores que se utilicen van a depender de las necesidades de los jefes respecto a la evaluación de las funciones del personal a su cargo. Dichos factores se calificarán con escalas desde excelente hasta malo, con el fin de poder medir el actuar de los empleados en sus funciones.

Los pros y contras de la evaluación de escalas gráficas se describen a continuación:

Pros:

- “Facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación.
- Sencilla y fácil de comprender y de utilizar
- Visión gráfica y global de los factores a evaluar.
- Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores.
- Proporciona una fácil realimentación de datos al evaluado.

Contras:

- La evaluación del desempeño es superficial y subjetiva.
- Produce efecto de generalización (halo effect); si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en todos los demás.
- Peca de categorización y homogeneización de las características individuales.
- Limita los factores de la evaluación; funciona como un sistema cerrado.
- Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
- Ninguna participación activa del trabajador evaluado.
- Tan sólo evalúa el desempeño anterior.” (1:255)

Es funcional utilizar el método de escales gráficas para las organizaciones que llevan a cabo la evaluación de desempeño a sus empleados por primera vez; esto debido a que, es un método cuyo instrumento se elabora con facilidad, es fácil de comprender tanto para el evaluado como para el evaluador, permite expresar los resultados gráficamente, permite comparar resultados, y brinda una adecuada realimentación. Los aspectos antes mencionados logran en el evaluador practicidad en la elaboración, factor importante para quienes no poseen experiencia en llevar a cabo dichos procesos; y claridad en los resultados, lo cual permite analizar los datos de forma práctica y realizar una realimentación adecuada. En los evaluados, permite fácil comprensión, lo cual es ventajoso, ya

que aumenta la confianza en el sistema de evaluación, lo cual es importante porque genera aceptación.

g. Criterios de la evaluación de desempeño

“Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los colaboradores” (1:253)

“Se excluyen los rasgos, porque la evaluación de desempeño, tal como su nombre lo indica, mide las conductas laborales del individuo (desempeño).” (5:231)

Los aspectos que se deben tomar en cuenta para la evaluación de desempeño son conductas de trabajo o resultados, ya que el fin es lograr medir el rendimiento laboral de los empleados, que son los factores que en realidad determinan la forma de realizar sus funciones. Los rasgos son parte del comportamiento del empleado, el cual no es relevante para la medición.

h. Indicadores de desempeño

“Una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes y servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro” (9:229)

Mediante los indicadores, se realiza la evaluación de resultados, los cuales deben ser establecidos por la organización. Estos reflejan resultados cuantitativos y cualitativos, los cuales son indispensables para el análisis de resultados de la medición.

i. Ejecución del sistema de evaluación de desempeño

“Consiste en la organización del proceso de evaluación, que incluye aspectos como, periodicidad, evaluación individual y formato de evaluación” (5:241)

Es la puesta en marcha de la evaluación de desempeño, de la cual se obtienen los datos o resultados esenciales para su interpretación. Esta se debe hacer de la mano con descriptores de puesto específicos para su aplicación.

- Descriptor de puesto

“Es un proceso sistemático que permite concretar y reflejar documentalmente el conjunto de funciones y tareas que se desarrollan en cada uno de los puestos de la empresa. Hace referencia en exclusivo al puesto de trabajo y no a la persona que lo ocupa. Por tal motivo deberá analizar hechos, no opiniones o juicios de valor sobre los contenidos u ocupantes de los mismos.” (3:44)

Parte fundamental de la organización son las divisiones, niveles y descriptores de puestos; básicamente estos se encargan de establecer con claridad y agrupar las diferentes funciones que se realizan dentro de la empresa. Para obtener una descripción de puesto adecuada es necesario analizar las funciones de cada puesto de trabajo ya que esta herramienta es la base fundamental para evaluar el desempeño de los empleados.

En las empresas que se dedican a la comercialización y distribución de mochilas accesorios y ropa, es importante contar con descriptores de puestos adecuados, esto debido a que gran parte de las funciones, sobre todo del área administrativa, son procesos importantes para lograr que el producto llegue a los puntos de venta; si estas funciones se realizan de manera adecuada, se logra obtener los resultados deseados.

“Es muy importante que las descripciones de puestos sean tanto válidas como exactas. Las descripciones de puesto deben proporcionar definiciones concisas del trabajo que se espera realicen los empleados e indicar que hacen, como lo hacen y las condiciones en las que las tareas se llevan a cabo.” (7:93)

j. Actualización de la Herramienta

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

Se debe verificar en qué medida el sistema actual contribuye a que la organización y pueda cumplir sus objetivos de manera adecuada. Con la evaluación constante se determina cuáles son las áreas a mejorar de la herramienta para optimizar el alcance de los objetivos de la organización.

k. Plan de desarrollo profesional.

“Desde la perspectiva de la organización, la planeación y el desarrollo de carrera implica la definición de un conjunto de experiencias organizadas de aprendizajes intencionales, con propósitos programados por la organización, dentro de un periodo específico, que permitan ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.” (11:454)

Las empresas privadas al aplicar un plan de desarrollo profesional, están preparando a los empleados para que estén disponibles al momento que surja la oportunidad de ejercer sus funciones fortalecidas para el beneficio personal y, por ende, para el beneficio de la compañía.

CAPÍTULO II

Diagnóstico de la evaluación de desempeño de la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.

2.1. Presentación

La empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa cuenta con más de 15 años en el mercado; es una multinacional de moda líder en Guatemala que ofrece la más sofisticada variedad y tecnología en el producto que ofrece. Sus diseños se adaptan y satisfacen las necesidades del cliente de forma original, cómoda y versátil, lo cual garantiza la calidad en el producto. Sus productos proyectan un balance entre lo estético, lo práctico y lo funcional, convirtiéndose así en el preferido de una gran cantidad de clientes. Actualmente la organización no cuenta con un sistema que permita: controlar el nivel de actuación de los empleados de la empresa, aplicar medidas preventivas, lograr una comunicación adecuada entre los trabajadores y detectar áreas de mejora; por lo tanto, no existen parámetros para la toma de decisiones, no se puede medir el nivel de productividad de los trabajadores y no se permite el desarrollo de una carrera en los empleados.

En el presente capítulo se demostrará, en forma detallada, los resultados que se obtuvieron por medio de una investigación de campo en el área administrativa de la empresa sujeta a investigación, se expondrán datos representativos para analizarlos e interpretarlos, así como en forma cuantitativa, las opiniones recabadas de los empleados del área administrativa, comentarios del Director de Talento Humano de la empresa y datos importantes recabados por medio de la observación, esto con el fin de comparar y analizar los distintos puntos de vista, para lograr determinar un diagnóstico ecuánime y certero del funcionamiento. También se presenta, en forma previa, la metodología utilizada en la investigación,

antecedentes de la organización, la filosofía organizacional y la estructura organizacional, los cuales son aspectos importantes para identificar características relevantes de la empresa.

2.2. Metodología de la investigación

La información que se expone en este capítulo se recabó por medio de la investigación de campo realizada al área administrativa de la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, a través de la recolección, análisis y la interpretación de los datos obtenidos de fuentes primarias. Se utilizó el método científico para poder comprobar o rechazar las hipótesis planteadas y el método deductivo para determinar la conclusión de las premisas establecidas.

Para llevar a cabo esta investigación se tomó la totalidad de empleados del área administrativa, que son cuarenta y cinco (45), distribuidos en cuarenta y un (41) diferentes puestos de trabajo. Con esto se logró obtener datos relacionados con la evaluación de desempeño, de una forma objetiva y confiable. Para este propósito se utilizaron como técnicas el censo, la investigación bibliográfica y la observación directa.

Los instrumentos que se utilizaron para recolectar los datos fueron: cuestionario con preguntas cerradas, para obtener la perspectiva de los empleados del área administrativa; boleta estructurada, la cual fue dirigida al Director de Talento Humano con el fin de obtener datos puntuales que posteriormente se presentarán y analizarán en este capítulo; boleta de observación directa, para obtener información presencial; y fichas bibliográficas, con el fin de obtener información de libros, artículos, investigaciones, etc.

2.3. Antecedentes de la empresa

La empresa inicia operaciones en la Ciudad de Guatemala a finales del año 2001, con el objeto de comercializar mochilas, accesorios y ropa. Comienza labores con la apertura de una tienda en uno de los centros comerciales de mayor afluencia ubicado en la zona 11 de la ciudad de Guatemala. Desde sus inicios los operadores de la franquicia se dieron cuenta de la gran oportunidad que tenían para desarrollar esta marca, gracias al amplio portafolio de productos de excelente calidad, con diseños únicos e innovadores y a la gran aceptación de la marca desde sus inicios.

Durante los primeros años se abrieron diferentes puntos de venta en los principales centros comerciales de la capital y posteriormente en el interior del país. Hoy, después de 15 años de labores continuas, la empresa cuenta con 36 puntos de venta. Algunos puntos de venta están localizados en el interior: Coatepeque, Cobán, Jutiapa, Escuintla, Chimaltenango, Chiquimula, Quetzaltenango y Puerto Barrios. También cuenta actualmente con 250 distribuidores autorizados en el interior y amplia presencia en las principales cadenas del país.

Los dueños han mantenido una política permanente de crecimiento con una estructura financiera sólida y conservadora, y con un claro sentido de responsabilidad social. Se ha logrado posicionar la marca como líder en la comercialización de mochilas en Guatemala, con lo cual han alcanzado un alto nivel de recordación.

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de medición de desempeño para el personal del área administrativa. Esto ha provocado:

- Atraso en los procesos de compras de suministros para la empresa; al no contar con parámetros que determinen cual es el factor que impide al departamento de compras, solicitar de manera oportuna los insumos de trabajo que necesita el personal del área administrativa. De esta forma, el trabajador no cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo de una manera eficiente.
- Ineficiente servicio al cliente; se ha determinado por medio de las constantes inconformidades demostrada por los clientes a través de Facebook, e-mail y servicio telefónico, que el cliente no está satisfecho con el servicio recibido respecto a cambios de producto por defectos, ya que la solución demora más de 15 días. La falta de una herramienta para medir el desempeño, no permite determinar el nivel de rapidez de soluciones de parte del departamento de servicio al cliente, esto ocasiona que la empresa pierda clientes fieles a la marca.
- Fallas constantes en el sistema informático utilizado por los colaboradores; se determinaron fallas recurrentes respecto al sistema contable, debido a configuraciones erróneas en el sistema utilizado por el personal administrativo de la empresa. La falta de una evaluación desempeño, no permite determinar el conocimiento del área de tecnología respecto a parametrizaciones contables, lo cual ocasiona errores recurrentes que no facilitan la generación oportuna la información necesaria, como la existencia en inventario para los puntos de venta, perjudicando así, el conocimiento de disponibilidad de productos, para ofrecer a los clientes.

2.3.1. Filosofía organizacional

A continuación, se exponen los elementos de la Filosofía Organizacional proporcionados por el Director de Talento Humano.

2.3.1.1. Misión

Ser la organización líder en el desarrollo, producción y comercialización de productos de excelente calidad, dentro de un mercado global, fortaleciendo nuestra marca y promoviendo el desarrollo integral del personal, clientes, proveedores, colaboradores y accionistas, logrando crecimiento, rentabilidad y solidez, con responsabilidad social.

- Visión

Ser la marca global más deseada por los viajeros urbanos.

- Valores

Para lograr trabajar con compromiso dentro de la organización, se toman en cuenta los siguientes valores fundamentales:

- Innovación: Aplicar la recursividad al cumplimiento de los objetivos, buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- Lealtad: Estar comprometidos con los clientes, colaboradores, inversionistas y el país.
- Honestidad: Ser íntegros, coherentes y justos entre lo que piensa, lo que se hace, lo que se dice y lo que se siente, enmarcados en las leyes de la sociedad.
- Responsabilidad: Cumplir obligaciones con excelencia desde el principio y hacer uso correcto de los recursos.
- Humildad: Ser respetuosos, amables, cordiales y colaboradores.
- Constancia: Ser firmes, perseverantes y recursivos en nuestras acciones.

2.3.2. Organización

Es importante que sean claros los aspectos administrativos que rigen a una empresa, ya que en base a estos se establece con claridad las líneas de mando correspondientes a cada puesto de trabajo.

2.3.2.1. Funciones

Las funciones principales de la organización son:

- Función Comercial:

En esta función, se basan las actividades relacionadas a ventas institucionales, ventas en el interior del país y puntos de venta.

- Función de Operaciones:

Incluye las actividades logísticas y los procedimientos para la distribución de producto a los diferentes puntos de venta.

- Función Administrativa/Financiera:

Comprende los procesos administrativos, contables y financieros para el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa.

2.3.2.2. Puestos de trabajo

Los puestos de trabajo de la empresa que comprenden el área administrativa, en los cuales se aplicarán las evaluaciones de desempeño son:

- 1 Gerente General
- 1 Subgerente General

- 1 Gerente Comercial
- 1 Gerente de Operaciones
- 1 Gerente Administrativo/Financiero
- 1 Director de Talento Humano
- 1 Director de Tecnología
- 1 Coordinadora de Mercadeo
- 1 Coordinadora de Selección y Desarrollo de Personal
- 3 Jefes Comerciales
- 1 Jefe de Operaciones
- 1 Jefe Administrativo
- 1 Jefe de Bodega
- 1 Contador General
- 1 Jefe de Taller de Reparaciones
- 1 Jefe de Tesorería
- 1 Encargada de Compras
- 1 Analista Financiero
- 2 Analistas de Inventario
- 13 Asistentes Administrativos
- 2 Asistentes Contables
- 2 Auxiliares Contables
- 5 Auxiliares de Taller de Reparaciones
- 1 Auxiliar de Limpieza

Durante la investigación se estableció como se encuentra estructurada el área administrativa de la empresa, lo cual se presenta a continuación:

2.3.2.3. Estructura organizacional

Organigrama General
de la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada
en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017



Fuente: elaboración propia, en base a organigrama de Puestos de la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017

En el esquema se da a conocer el organigrama departamental de la empresa que distribuye y comercializa mochilas accesorios y ropa, cabe mencionar que las áreas de puntos de venta y logística no se tomaron en cuenta en la presente investigación de campo, debido a las políticas de confidencialidad que dichas áreas manejan.

Se propone una actualización del organigrama de puestos de la empresa y en base a este realizar un adecuado organigrama general, que exprese las jerarquías de una manera correcta entre jefes y subalternos y que exponga la correcta colocación de los puestos de trabajo.

2.4. Situación actual de la empresa, en relación a la evaluación de desempeño

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada, tanto de los cuestionarios distribuidos al personal del área administrativa, de la entrevista realizada al Director de Talento Humano, como la guía de observación. Se expresa y se analiza la situación cuantitativa extraída de la investigación y se exponen las gráficas donde se demuestra los indicadores que maneja la empresa.

2.4.1. Características generales de la empresa

Según la guía de observación realizada, la empresa cuenta con una ubicación adecuada, la cual es una zona empresarial, que permite tener a los empleados del área administrativa una óptima accesibilidad a la misma; cuenta con un sistema de seguridad tanto interno como externo, así como parqueo seguro dentro de las instalaciones, esto permite a los trabajadores tener la confianza al momento de ingresar y salir de sus labores; el ambiente dentro de la organización es limpio e higiénico, tanto en los lugares de trabajos, como en los pasillos y áreas comunes,

las instalaciones cuentan con un área de tres sanitarios para damas, un área de tres sanitarios para caballeros y un área de un sanitario para visitas, cada uno con su respectivo lavamanos y con los elementos indispensables para su comodidad. Las instalaciones son las adecuadas tanto en tamaño, como en estructura y limpieza para cubrir las necesidades de los colaboradores de la empresa; se encuentran en óptimas condiciones y se les otorga el mantenimiento adecuado, tanto preventivo como correctivo cuando es necesario.

2.4.2. Características generales de los empleados

Cuadro 4

Características de edad y género de los empleados de la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, julio 2017

Género	Edad				Total
	18-26	27-37	38-47	48 o mas	
Femenino	9	12	2	1	24
Masculino	8	9	3	0	20
Total	17	21	5	1	44

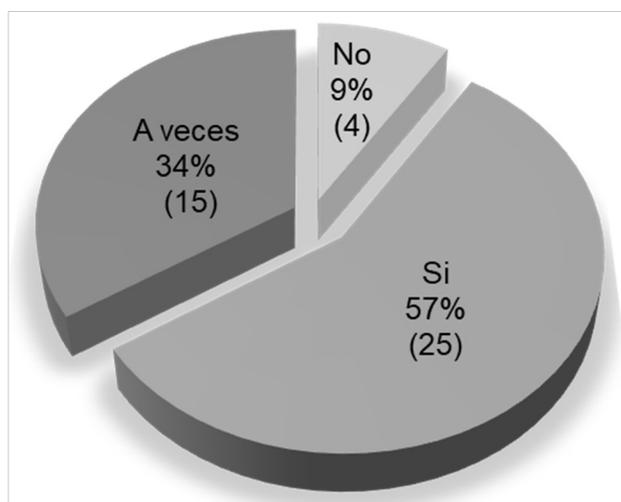
Fuente: elaboración propia, julio 2017

Respecto a las características generales que poseen los empleados del área administrativa de la empresa, se determinó que, 24 trabajadores del total son mujeres y 20 son hombres; también se estableció que 21 empleados de la misma, se encuentran entre la edad de 27 a 37 años y 17 tienen de 18 a 26 años, esto quiere decir que 38 empleados de la población no supera los 37 años, es decir los empleados mayores a 37 años, únicamente son 6 sobre el total. Lo anteriormente descrito demuestra que la empresa no discrimina el género al momento de contratar su fuerza de trabajo, pues la diferencia entre el género del personal contratado actualmente no es representativa. También se puede determinar que

la empresa opta por contratar una población mayoritariamente joven, esto último se debe al giro del negocio de la empresa.

Gráfica 1

Personal del área administrativa al que se le trasladan sus funciones de trabajo en la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, julio 2017



Fuente: elaboración propia, julio 2017

Según los resultados obtenidos en la investigación de campo, el 57% del personal del área administrativa indica haber recibido las funciones a realizar en sus puestos de trabajo, sin embargo, de este porcentaje, el 47%, indicó que lo ha recibido de manera verbal y el 28% que lo ha recibido de manera verbal y escrita por medio de algún listado impreso. Por lo cual se determina que la empresa no cuenta con descriptores de puestos para el área administrativa.

Se determinó que los mandos medios, no cuentan con un documento formal que refleje las funciones de los puestos de trabajo de sus empleados, lo cual implica desconocimiento de actividades que debe medir, falta de información para realimentar a sus subordinados y escasez de datos para el desarrollo del personal;

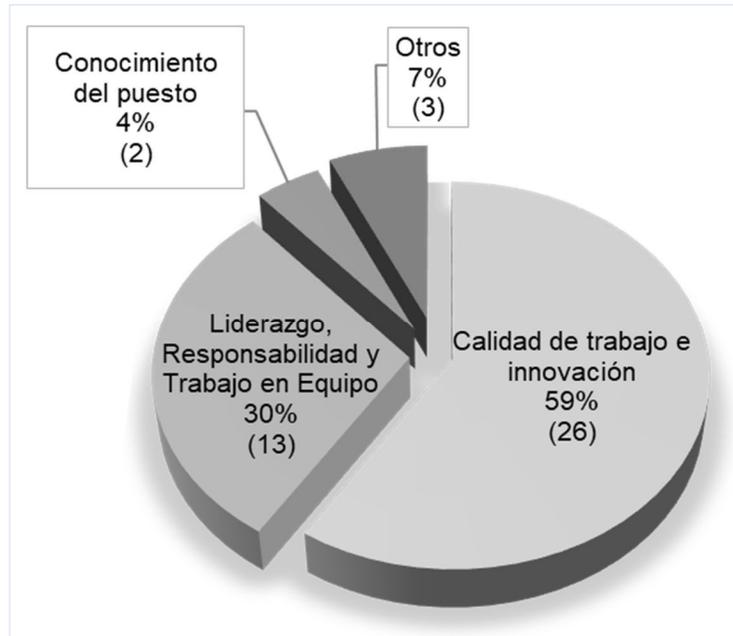
esto provoca que el jefe del departamento no cuente con la información adecuada para lograr una medición óptima de su personal, desconociendo cuales son las fortalezas y debilidades, lo cual limita el alcance de metas de su área.

En base a lo anterior, se precisa que la empresa, al no contar con descriptores de puestos, no puede brindar a los mandos medios parámetros específicos para medir el desempeño, lo cual provoca que la organización no cuenta con parámetros para la toma de decisiones. Es importante contar con descriptores de puestos, para que los departamentos conozcan de mejor manera las funciones que deben realizar.

Al conocer las funciones específicas de cada puesto de trabajo, el jefe de área podrá evaluar el conocimiento del puesto, evitando de esta manera que se sigan generando fallas en el sistema informático de la compañía.

Gráfica 2

Aspectos importantes a evaluar al personal del área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, julio 2017



Fuente: elaboración propia, julio 2017

Según los resultados obtenidos en la investigación de campo, el 59% del personal del área administrativa indica estar interesado en que les evalúen la calidad de trabajo y el 30% indica que les interesa que les evalúen aspectos como liderazgo, responsabilidad, y trabajo en equipo.

Los mandos medios, consideran que, al no contar con aspectos como calidad de trabajo, innovación, liderazgo, responsabilidad y trabajo en equipo, el personal que tienen a su cargo, no realizan sus funciones de manera correcta, no buscan nuevas y mejores formas de hacer las cosas, no existe una influencia eficaz por la falta de comunicación y no se promueve obtener resultados que ayuden al equipo de

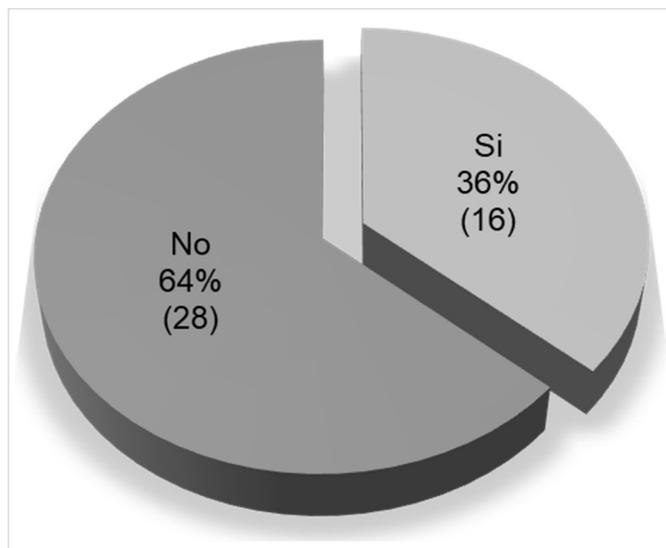
trabajo. Lo anteriormente mencionado no permite el desarrollo de cada departamento y el alcance óptima de objetivos.

Se establece que la empresa, al no contar características específicas en el personal del área administrativa, no logra obtener resultados máximos que permitan llegar a la solidez de la organización. Es importante contar con criterios para medición de desempeño, que logren una mejora continua dentro de cada departamento, y por ende, dentro de la organización.

La calidad de trabajo de los empleados del área administrativa, se puede determinar midiendo la exactitud, de esta manera se evitaría atrasos en las compras de los insumos necesarios para trabajar, de parte del departamento de compras. Si los mandos medios logran controlar la exactitud por medio de una evaluación de desempeño, lograrán calidad de trabajo, es decir que los pasos necesarios para obtener de manera oportuna los insumos, se realicen de la manera correcta, para obtener los resultados deseados.

Gráfica 3

Personal del área administrativa que expresa haber realizado evaluaciones de desempeño en la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, julio 2017



Fuente: elaboración propia, julio 2017

Según los resultados obtenidos en la investigación de campo, el 64% del personal del área administrativa indican que su desempeño no es evaluado, sin embargo, el 36% indicó que han obtenido mediciones de desempeño, en su mayoría, de forma no estandarizada. Lo cual indica que no existe un Sistema de Evaluación de desempeño, dentro de la compañía.

Los mandos medios, no cuentan con una herramienta de medición específica de las funciones laborales de su personal, esto provoca que no cuenten con información óptima que les permita conocer la calidad de trabajo de su departamento, así como el alcance de los resultados del mismo. De igual manera, no pueden determinar de forma particular, cuáles son los aspectos a fortalecer de cada uno de sus empleados y cuáles son las fortalezas que deben aprovechar. Al no contar con resultados específicos de la manera en la que los empleados

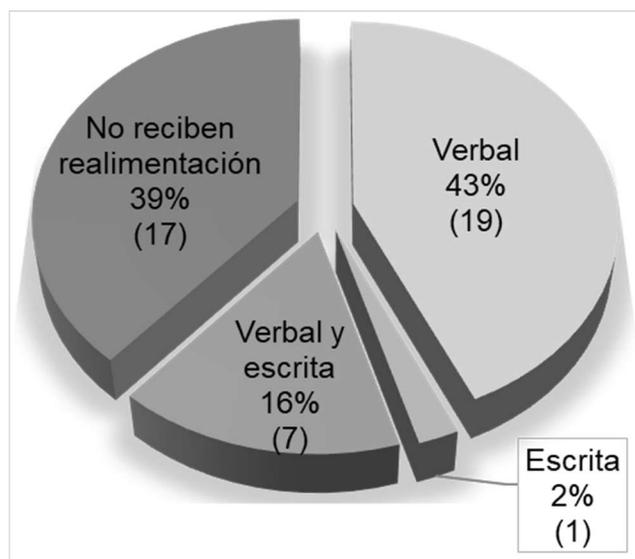
realizan sus funciones, no logran obtener una mejora continua dentro del departamento.

Se determina que la empresa, al no contar con un sistema para la medición de funciones de los empleados, no logran obtener la máxima productividad por parte de los empleados, lo cual provoca que no exista una mejora continua dentro de la organización, impidiendo de esta manera, el alcance de los objetivos organizacionales.

Es importante llevar a cabo un sistema de evaluación de desempeño, para que la empresa cuente con el análisis de las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, y en base a esto tomar decisiones que beneficien el alcance de los objetivos de la organización.

Gráfica 4

Empleados del área administrativa que reciben realimentación en la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, julio 2017



Fuente: elaboración propia, julio 2017

De los empleados del área administrativa, 43% reciben realimentación verbal relacionada con el trabajo que realizan dentro de la compañía y 39% no reciben ningún tipo de realimentación. Lo anteriormente descrito indica que la empresa no cuenta con una estructura específica para otorgar una adecuada realimentación a los empleados del área administrativa.

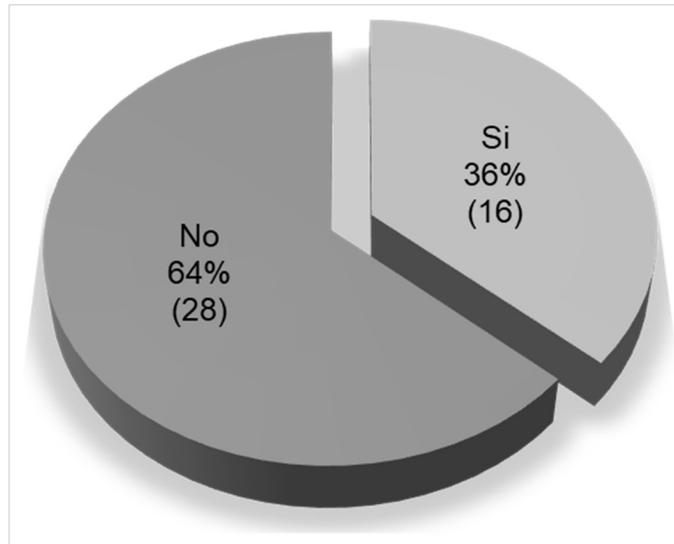
Los jefes de cada área no cuentan con parámetros específicos que les permitan llevar a cabo realimentaciones objetivas al personal que tienen a su cargo, esto tiene un efecto negativo en cada departamento, ya que provoca falta de comunicación entre jefe y subordinado, que perjudica, no solo al empleado, pues no cuenta con la información necesaria respecto a sus áreas de mejora, sino también a los mandos medios, pues no cuentan con la información necesaria para tomar las acciones debidas, como planes de mejora o desarrollo de personal.

Al no existir realimentación de mandos medios al personal, la empresa no puede obtener mejora en sus resultados, pues se desconoce cuales son los puntos débiles que se deben trabajar, para lograr una mejor productividad, y así obtener mayor rentabilidad.

Es importante contar con realimentación dentro de la empresa, para lograr una comunicación óptima entre los mandos medios y el personal del área administrativa, logrando de esta manera un conocimiento de las fortalezas y debilidades en las que se deben trabajar.

Gráfica 5

Colaboradores del área administrativa a los que les han ofrecido un plan de desarrollo en la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, julio 2017



Fuente: elaboración propia, julio 2017

Según los resultados obtenidos, el 64% de los colaboradores informan que no les han ofrecido un plan de desarrollo dentro de la empresa y el 36% indica que han sido tomados en cuenta. Sin embargo, no existe una manera estandarizada para desarrollar al personal dentro de la organización.

Los jefes de cada área no cuentan con planes de desarrollo que puedan ofrecer al personal a su cargo, esto se debe a que no existe manera de determinar cuales son las áreas óptimas para desarrollar. No contar con este tipo de planes, provoca que los mandos medios no puedan retribuir a los empleados con alto desempeño, por medio de un desarrollo incivilizado.

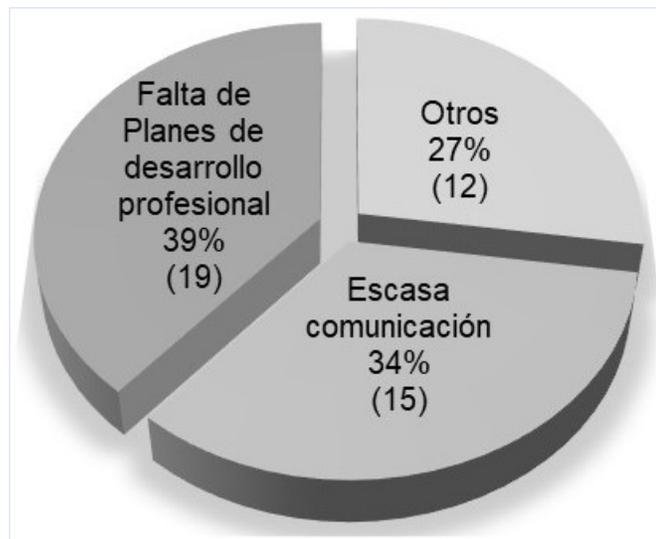
La falta de un plan de desarrollo profesional para el personal del área administrativa, provoca que los empleados no se consideren valorados dentro de

la organización, lo cual perjudica a la empresa, pues el nivel de calidad de trabajo disminuye y causa límite en la mejora de la empresa.

Se recomienda la implementación de un plan de desarrollo dentro de la compañía, con el fin de promover el crecimiento del personal y al mismo tiempo, obtener beneficios en calidad de funciones, que generen mejora de resultados dentro de la organización.

Gráfica 6

Factores que influyen de manera negativa en el logro de los objetivos de la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017



Fuente: elaboración propia, año 2017

La gráfica anterior, expone que los factores más negativos dentro del área administrativa de la empresa son la falta de planes de desarrollo, los cuales representan un 39% y la escasa comunicación, que representa un 34%.

Es importante que los mandos medios tengan una adecuada comunicación con sus empleados, para que la realimentación respecto al puesto de trabajo sea significativa, y el personal logre mejorar sus áreas débiles.

La comunicación es un factor muy importante al momento de realizar las funciones laborales, la ausencia de esta, ocasiona la falta de rapidez en soluciones, al no estar en sintonía cada uno de los colaboradores de cada área. La medición de rapidez en soluciones, es importante para que el jefe de servicio al cliente logre solventar de manera adecuada, el atraso en resolución de solicitudes constantes de los clientes.

2.5. Análisis de resultados

A través de la investigación de campo realizada, se logró determinar la situación actual de la empresa que distribuye y comercializa, mochilas accesorios y ropa, con el fin de conocer el panorama para la aplicación de un Sistema de Evaluación de Desempeño para los empleados del área administrativa. Se determinó que la empresa no cuenta actualmente con las herramientas necesarias que permitan medir el nivel de desempeño del personal, únicamente lleva a cabo acciones informales, inconsistentes y ocasionales, que no ofrecen una realimentación adecuada ni puntos de mejora objetivos para los colaboradores del área administrativa.

Se determinó que la empresa actualmente no cuenta con un documento que detalle las funciones laborales de cada uno de los puestos del área administrativa dentro de la empresa. Esto provoca que los mandos medios no puedan medir el desempeño de manera objetiva y que no puedan identificar áreas de mejora, al no conocer con exactitud, las funciones que le corresponde a cada empleado; la empresa no puede determinar de manera objetiva, parámetros para la toma de decisiones. Se recomienda realizar descriptores de puestos adecuados ya que la

falta de estos no permite que cada puesto de trabajo, cuente con la información básica para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño.

Al no contar con criterios específicos para la medición de funciones, los mandos altos no obtienen calidad de trabajo, innovación y trabajo en equipo, lo cual provoca que no puedan ejercer un liderazgo adecuado y que no se cuente con una adecuada realización de las actividades que permiten los resultados esperados del departamento. Establecer criterios de evaluación es importante, ya que al no contar con ellos, el jefe de cada área no obtiene parámetros que le permitan determinar cuales son los aspectos que debe mejorar en su departamento.

Actualmente no hay un sistema de medición de funciones para los empleados, lo que provoca que los jefes de área no conozcan los puntos de mejora del personal a su cargo y que no cuenten con parámetros que les permita conocer de forma objetiva el rendimiento de cada trabajador; la falta de un sistema de medición, no permite que la empresa detecte áreas de mejora que le permitan obtener una mejora en los resultados de cada puesto, por ende, una mayor productividad. Es importante la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, ya que, al no existir actualmente uno dentro de la empresa, no se puede determinar la forma en la que se están realizando las funciones en cada puesto de trabajo, limitando a la empresa a obtener una mejora continua que le permita mayor rentabilidad, productividad y solidez.

Los jefes de cada área no logran realimentar a los empleados en base a sus funciones laborales, debido a la falta de parámetros para determinar fortalezas y debilidades y debido a la falta de una estructura de comunicación que permita conocer los puntos de mejora de los empleados. Al no realizar una entrevista de realimentación adecuada, los mandos medios no pueden mantener una comunicación que permita la mejora en las actividades realizadas por sus

subordinados; esta falta de comunicación implica que la empresa no alcance sus objetivos, en base a los resultados de cada departamento.

La empresa no cuenta con parámetros para poder brindar crecimiento laboral a los colaboradores, tampoco cuenta con una estructura que les ayude a capacitarse y desarrollarse como personas dentro de su puesto de trabajo. Al no lograr cada jefe de área retribuir a los empleados sobresalientes con un desarrollo profesional, el personal del departamento a su cargo se siente poco valorado y no se logra obtener calidad en funciones y un adecuado trabajo en equipo. Es aconsejable la implementación de un plan de desarrollo, ya que, el no contar con una provoca frenar el crecimiento de cada empleado, al mismo tiempo, frenar el crecimiento de la empresa.

La medición de la exactitud logrará una mejor calidad de trabajo, que permita que los procesos en el departamento de compras se realicen de manera oportuna; la determinación de la rapidez en soluciones, proporcionará a los mandos medios un parámetro para determinar si se están logrando cumplir los objetivos, en el rango de tiempo establecido, tal es el caso de el tiempo de respuesta de las solicitudes de clientes, en el departamento de servicio al cliente; el conocimiento del puesto, proporcionará al jefe del departamento de tecnología, los factores adecuados para determinar la necesidad de una capacitación respecto a parámetros contables, para que el sistema exponga la información necesaria respecto a inventarios.

No contar con una herramienta de evaluación de desempeño dentro de la empresa, provoca que los mandos medios no determinen las áreas débiles de su departamento, no conozcan la forma en la que el personal realiza sus funciones laborales, no establezcan criterios a evaluar para los colaboradores y no logren una comunicación objetiva con su equipo de trabajo; lo anteriormente mencionado obstaculiza la mejora continua del personal del área administrativa, ya que al no

tener parámetros específicos, no pueden tomar decisiones adecuadas que permitan lograr los objetivos trazados, los cuales están alineados a los objetivos de la organización, que busca crecimiento, rentabilidad y solidez.

En base a los resultados del presente diagnóstico, se expone a continuación la propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño para el personal del área administrativa de la empresa que distribuye y comercializa, mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala, el cual se encontrará debidamente explicado en el siguiente capítulo, en donde se expondrá a profundidad las fases que contiene para asegurar la adecuada ejecución del mismo y evitar inconvenientes durante su aplicación.

CAPITULO III

Sistema de evaluación de desempeño para personal del área administrativa, de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.

3.1. Presentación

Después de exponer la situación actual de la organización y demostrar, gracias a la investigación de campo, los problemas existentes respecto a un mecanismo que permita llevar el control y que demuestre el desempeño de los colaboradores de forma objetiva; se propone la implementación de un sistema de evaluación de desempeño para el personal del área administrativa de la empresa objeto de estudio.

Para lograr una mejora continua dentro de la empresa, es importante controlar de forma cuantitativa el rendimiento o desempeño de los colaboradores, para mejorar la productividad y alcanzar los objetivos propuestos de la compañía. Además, se debe tomar en consideración que, al fortalecer las debilidades de los colaboradores, la empresa no solo logrará un mejor funcionamiento, sino que permitirá el desarrollo del colaborador.

En el presente capítulo se expondrá con detalle la aplicación del sistema de evaluación de desempeño para el área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala. Para describirlo de una manera comprensiva se han llevado a cabo una serie de fases lógicas secuenciales que son parte importante de la aplicación óptima de la propuesta, además se proponen herramientas para la evaluación y formatos que apoyan la aplicación del sistema.

3.1.1. Propósito

La razón principal para aplicar un sistema de evaluación de desempeño que se destina a analizar el rendimiento de los empleados de la empresa objeto de estudio, es para obtener el mayor provecho del recurso humano, a través de una herramienta que permita obtener información cualitativa y cuantitativa relacionada con el desempeño del personal, para apoyarlos con realimentación efectiva, que permita alcanzar los objetivos trazados, y además, poder obtener los resultados óptimos necesarios para la toma de decisiones relacionados con el recurso humano, dejando por un lado la subjetividad.

3.1.2. Objetivos y Metas

Para lograr la correcta implementación del sistema, es indispensable aplicar lineamientos, que permitan dirigir la propuesta de una forma adecuada para lograr obtener los resultados esperados. A continuación, se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar:

3.1.2.1. Objetivo

- Implementar al 100% un sistema de medición del desempeño en el área administrativa a mediano plazo, a través de una herramienta técnica que permita obtener parámetros para la toma de decisiones.

3.1.2.2. Metas

- Establecer en el primer mes del 2019, lineamientos para lograr al 100% la aplicación del sistema en cada una de las fases de desarrollo, que permitan una mejor comprensión de la implantación del mismo.

- Determinar en el mes de enero del 2019, un método de evaluación de desempeño que beneficie al menos en un 90% las necesidades de medición y de realimentación de la empresa, con el fin de determinar áreas de mejora en los puestos de trabajo.
- Determinar en marzo de 2019, factores objetivos para evaluar el desempeño que permitan mostrar datos indispensables en un 100% para el análisis del rendimiento laboral.
- Impulsar durante junio del año 2019, el desarrollo de los empleados, en base a los resultados obtenidos en la medición, con el fin de lograr una mejora continua de un 85% dentro de la organización.

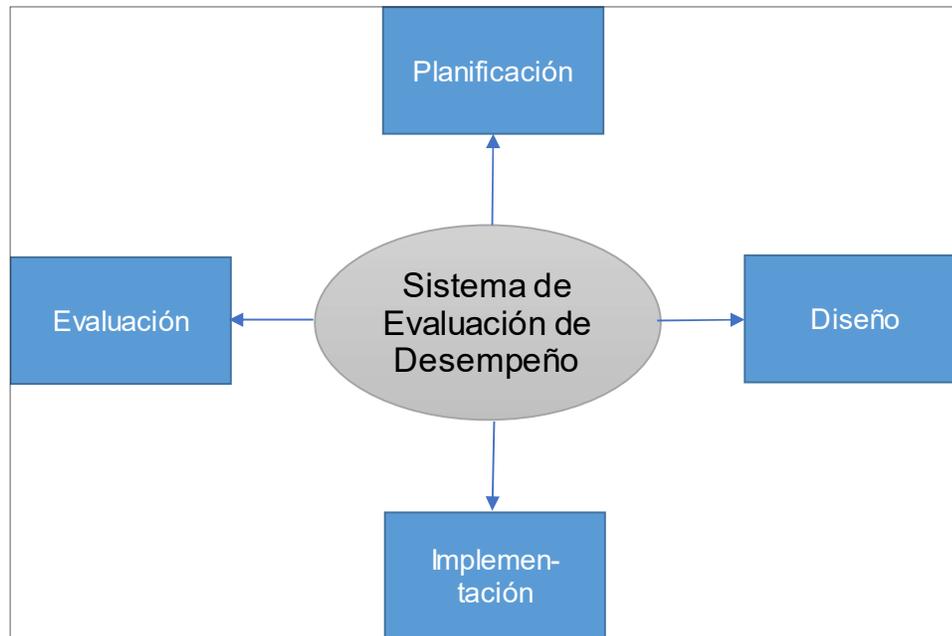
3.2. Sistema de evaluación de desempeño propuesto

Es importante la implementación de un sistema de evaluación de desempeño que se adapte a la empresa para que proporcione los beneficios esperados, por lo cual, basándose en la investigación expuesta en los anteriores capítulos, se ha elaborado un sistema de evaluación el cual se compone de cuatro fases, que buscan guiar de forma exitosa el desarrollo de la evaluación, para facilitar la implementación en el personal del área administrativa de la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa. Cabe mencionar que dichas fases buscan ordenar los temas que integran el sistema de evaluación de desempeño y agilizar los pasos que deben efectuarse para lograr la debida aplicación.

A continuación, se expone la gráfica que da a conocer las fases que integran el sistema de evaluación de desempeño propuesto, que se desarrollará en el presente capítulo:

Esquema 4

Fases del sistema de evaluación de desempeño para la implementación en una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017



Fuente: elaboración propia, septiembre 2017, con base a: Sánchez, Jorge. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría, Revista Científica "Pensamiento y Gestión", No. 32: Ene-Jun 2012.

Con el fin de lograr llevar a cabo las fases del sistema de evaluación del desempeño, a continuación, se describen los aspectos necesarios para la adecuada aplicación, tales como, actividades, responsables, tiempos estimados, inversión requerida, etc. Estos aspectos están plasmados en la consecución de cada una de las fases con lo cual se espera proporcionar una idea objetiva y verídica de los componentes del sistema:

3.2.1. Fase de planificación

Esta es la primera fase del proceso de evaluación de desempeño, ya que la planificación es una base importante para llevar a cabo cualquier sistema; esta busca llevar a cabo la implementación de una manera apropiada para reducir los riesgos que pueden ocurrir a lo largo de la aplicación del sistema. En esta fase se deben detallar los alcances que se desean obtener con la aplicación, se establecen las políticas que respaldarán el sistema, se designan responsabilidades, se detalla el procedimiento y se calendarizan los pasos a seguir.

3.2.1.1. Alcances

Se espera que la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa tenga los siguientes alcances:

- Proporcionar un sistema de control cuantitativo que valore el rendimiento de los empleados.
- Lograr que cada actividad de los puestos de trabajo sea eficiente.
- Detectar fortalezas y debilidades de los colaboradores.
- Promover e impulsar el desarrollo profesional de los empleados.
- Identificar puntos de mejora en el personal que lo necesite.
- Determinar lineamientos para una realimentación eficaz.

3.2.1.2. Políticas

A continuación, se presentan las políticas necesarias para llevar a cabo la aplicación del sistema de evaluación del desempeño.

- a. La información recabada es estrictamente confidencial, está prohibida su divulgación y reproducción, parcial o total, por medio electrónico o físico.

- b. Los resultados deben ser registrados de forma permanente, debidamente firmados por el evaluador y el evaluado.
- c. Serán evaluados todos los colaboradores del área administrativa que cuenten con al menos seis meses dentro de la compañía.
- d. Las personas involucradas en la realización e implementación del sistema, son completamente responsables de que los resultados se obtengan con objetividad.
- e. Todo colaborador del área administrativa debe participar en la evaluación de desempeño, caso contrario se aplicarán sanciones, según establezca el código de trabajo.
- f. Si el colaborador obtiene un resultado por debajo de lo esperado, debe comprometerse a llevar a cabo un plan de mejora que le asignará el jefe de área.
- g. Si el colaborador obtiene un resultado arriba de lo esperado, se tomará en cuenta para incluirlo en plan de desarrollo profesional y se le reconocerá públicamente.
- h. Las acciones a tomar se realizarán en base al cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro 5

Acciones a tomar según resultado de desempeño de los empleados que trabajan en una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017

Nota	Criterio	Indicador	Reconocimiento / Sanción
86% a 100%	Muy bueno	A	Reconocimiento público, e inclusión en plan de desarrollo profesional.
61% a 85%	Bueno		
41% a 60%	Malo	B	Primeras 2 evaluaciones: Plan de Mejora en relación a áreas débiles Carta de incentivación a mejora de desempeño.
25% a 40%	Muy Malo	C	A partir de tercera evaluación: Plan de Mejora en relación a áreas débiles, carta de llamado a mejora de desempeño. y sanciones/llamados de atención según reglamento de la empresa

Fuente: elaboración propia, año 2017

Según los aspectos expuestos anteriormente, es importante que el análisis de los resultados de la evaluación de desempeño, sea objetivo, ya que, el fin es felicitar e incentivar a los colaboradores que demuestren un buen desempeño y apoyar en sus áreas de mejora a los colaboradores que lo necesiten. El empleado, según el resultado que obtenga en porcentaje, recibirá el conocimiento o apoyo oportuno.

Los 4 niveles de desempeño se resumen en 3 categorías:

La primera categoría es la "A", la cual abarca a los colaboradores que cuenten con un desempeño favorable para la compañía y, a la vez, expone los reconocimientos que ellos recibirán. La segunda categoría, que es la "B" se conforma a los trabajadores que tengan un mal desempeño en general, ofreciéndoles un plan de

mejora y aplicando sanciones, según el reglamento de la empresa, cuando el bajo rendimiento sea recurrente. La tercera categoría, que es la “C” se conforma por los trabajadores que tengan un desempeño preocupante, ofreciéndoles un plan de mejora y aplicando sanciones, según el reglamento de la empresa, cuando el bajo rendimiento sea recurrente.

3.2.1.3. Responsables

Es el personal que se compromete y dedica al desarrollo e implementación ideal del sistema de evaluación de desempeño. Para lograr llevar a cabo de forma óptima el proceso, se detallan los responsables de llevar a cabo el sistema de evaluación de desempeño para el personal del área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala:

a) Responsables de la evaluación de desempeño

Los jefes de cada área están ligados de forma directa a la ejecución y realimentación del proceso de evaluación de desempeño, se encargan principalmente de la valoración cuantitativa de sus empleados, encontrar puntos de mejora e indicar las acciones a seguir. Son encargados de establecer indicadores organizacionales, es por esto que es de suma importancia que los responsables realicen la evaluación de desempeño de una forma objetiva y profesional. Deben servir de guía para los empleados, resolver dudas y apoyar de forma activa todo el proceso.

b) Comité del sistema de evaluación de desempeño

Es importante que el proceso cuente con personas comprometidas, responsables y competentes para guiarlos y tomar decisiones correctas que propicien al sistema a que sea exitoso. Es por esto que es importante un comité, que posea la

capacidad de realizar cada una de las actividades que contiene el sistema de evaluación de desempeño, para garantizar que cada fase sea realizada de forma correcta y oportuna.

Para que el funcionamiento del sistema sea apropiado, y evitar contratiempos en la aplicación, es necesario proporcionar bases administrativas para la creación del comité de evaluación de desempeño, dichas bases se exponen a continuación:

- Misión

Somos el comité de evaluación de desempeño de la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa; responsables de aplicar de manera correcta cada una de las fases del sistema que propicien el correcto desarrollo y aplicación del mismo.

- Visión

Ser un comité funcional que logre que la empresa resalte en excelencia a través del control cuantitativo del desempeño del recurso humano.

- Valores

Honestidad: Ser profesionales al actuar de manera objetiva durante el proceso y abstenerse de influir en los resultados.

Responsabilidad: Comprometerse a realizar cada una de las fases de la mejor manera posible y en lapso de tiempo establecido.

Humildad: Escuchar de manera atenta a los demás integrantes del comité de evaluación de desempeño y considerar de manera abierta cada una de sus opiniones.

- Objetivos y Metas

A continuación, se presentan los objetivos y metas que encaminan la realización de cada uno de los pasos del sistema de evaluación de desempeño.

- Objetivo

Implementar el 100% del procedimiento sistema de evaluación de desempeño a partir de enero del 2020, por medio de un proceso definido, con el fin de aplicar de manera adecuada cada una de las fases que lo componen y así lograr una correcta

- Metas

- Realizar un 90% de la planificación del sistema de evaluación de desempeño, durante el primer trimestre del año 2019, a través de la fase de planeación, con el fin de minimizar error e imprevistos a lo largo del procedimiento.
- Lograr durante el segundo trimestre del año 2019, un diseño de la herramienta, que se adecúe a un 100%, por medio de formatos debidamente estructurados utilizando el método de escales gráficas, lo cual provocará uniformidad y claridad en el proceso de evaluación de desempeño.
- Evaluar el 100% de los resultados obtenidos, durante julio 2019, por medio de análisis específicos, lo cual ayudará a obtener parámetros que determinen cuales son las áreas para implementar planes de mejora y planes de desarrollo.

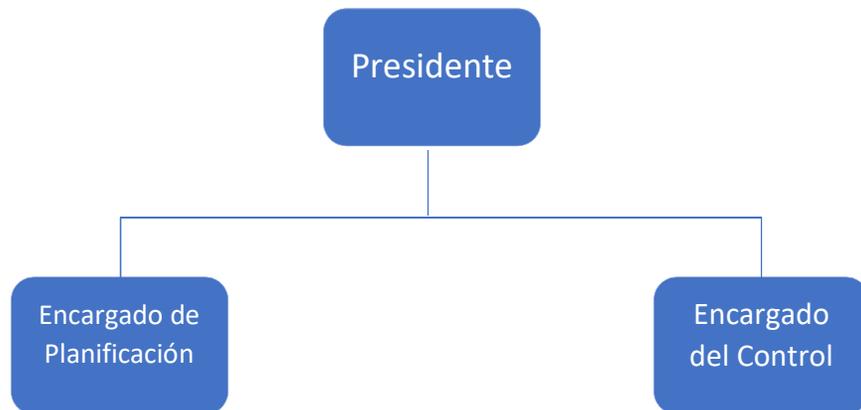
- Estructura

El comité encargado de realizar la evaluación de desempeño debe conocer de forma completa las funciones que debe llevar a cabo, para que se lleve a cabo el proceso de la manera más adecuada posible. Es importante que el comité defina las actividades que cada miembro realizará para lograr responsabilidades y compromiso de parte de cada uno.

A continuación, se presenta el organigrama específico que permite identificar la estructura del comité, el cual será administrado por el Gerente General, quien contará con el apoyo del Director de Talento Humano y la Gerente Administrativa/Financiero.

Esquema 5

Estructura del comité del sistema de evaluación de desempeño para una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017



Fuente: elaboración propia, octubre 2017

- Atribuciones de los miembros del comité:

Presidente (Gerente General):

1. Administra del comité del sistema de evaluación del desempeño.
2. Coordina y encabeza juntas directivas del comité.
3. Autoriza las decisiones tomadas por el comité durante el proceso.
4. Responsable de la fase de diseño.

Encargado de planificación (Gerente Administrativa/Financiero):

1. Brinda asesoría financiera.
2. Establece el presupuesto para el sistema.
3. Responsable de la fase de planificación.

Encargado de control (Director de Talento Humano):

1. Propone mejoras al sistema de evaluación de desempeño.
2. Aprueba planes de mejora y les dará el debido seguimiento.
3. Determina lineamientos para la aplicación del sistema.
4. Responsable de la fase de monitoreo
5. Brinda asesoría en la fase de implementación a los responsables.

3.2.1.4. Entrenamiento a los evaluadores de desempeño

Si el personal involucrado en la implementación del sistema de evaluación de desempeño, no se encuentra debidamente capacitado, es posible que el fin de la medición pierda el sentido propuesto y la objetividad, evitando de esta manera obtener los resultados esperados, respecto a parámetros de medición.

Se recomienda que se lleve a cabo un entrenamiento a los involucrados en la implementación de la evaluación de desempeño, en donde el enfoque sea los siguientes puntos:

a. Que evaluar:

El personal involucrado en la implementación de la evaluación de desempeño, debe conocer cada uno de los criterios e indicadores a evaluar, y la aplicación en cada puesto de trabajo, con el fin de aplicar la medición de una manera objetiva, para obtener resultados reales que sean funcionales para la toma de decisiones.

b. Familiarización de los métodos e instrumentos

Los responsables de la evaluación de desempeño, deben recibir información óptima, acerca de los distintos métodos de evaluación de desempeño, sobre todo, del método de escalas gráficas, con el fin de evitar el uso inadecuado de la herramienta.

c. Reducción de errores de calificación

Cada integrante que participe en la evaluación de desempeño, debe ser consciente de la importancia de la objetividad, para evitar errores en la calificación, que lleven a obtener resultados subjetivos, que expongan parámetros equivocados, causando de esta manera, una mala aplicación de parámetros para la resolución de problemas de desempeño.

d. Desarrollo de la destreza de realimentación

Se debe otorgar a los responsables de la aplicación del sistema, una capacitación adecuada, que ayude a mejorar sus habilidades de comunicación con sus

subordinados, esto con el fin de lograr una entrevista de realimentación efectiva, que logre el objetivo de concientizar al personal a su cargo acerca de los aspectos que debe mejorar, y la importancia de los mismo.

e. Mejorar la observación de desempeño

Es importante que los responsables de la evaluación de desempeño, logren determinar de una manera objetiva, la mejora en las áreas de trabajo y la resistencia al cambio que puedan reflejar los trabajadores del área administrativa. Asimismo, es indispensable capacitar a los mandos medios, para reaccionar de una manera oportuna, ante cualquier situación ya sea positiva o negativa, que se presente en relación a la medición.

f. Uso de evaluación.

Es importante que el comité y evaluadores, conozcan detalladamente el uso de la herramienta de evaluación de desempeño a utilizar, tanto la aplicación, como el análisis e interpretación de resultados. Si no se capacita al personal, la medición no logrará cumplir con los objetivos establecidos.

3.2.1.5. Procedimiento del sistema de evaluación de desempeño

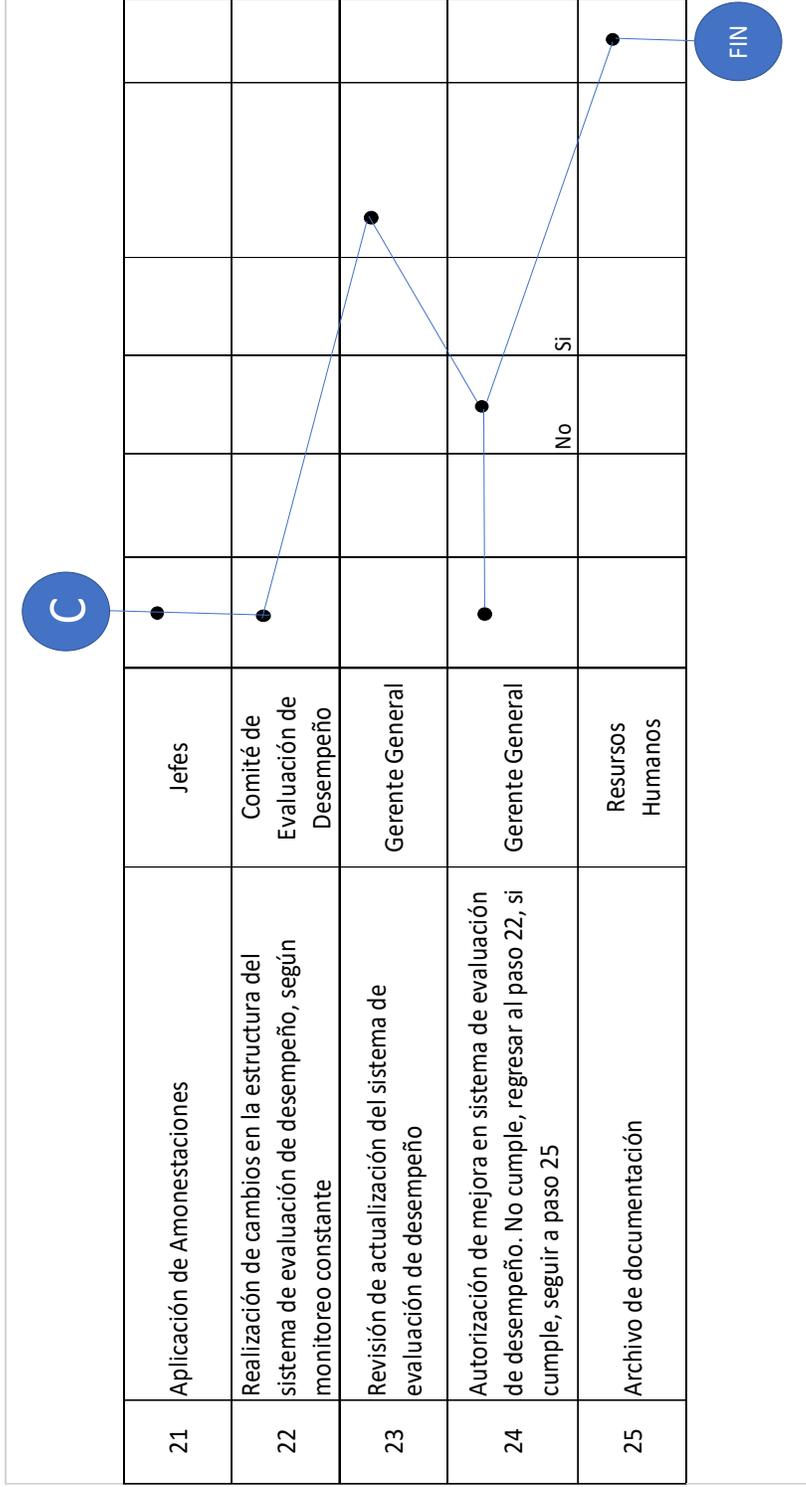
Para llevar a cabo de forma adecuada las actividades y evitar complicaciones que perjudiquen el resultado del sistema, es necesario describir dentro de la fase de constitución, los procedimientos a realizar. Por este motivo, a continuación, se detallan las actividades que deben realizarse para el adecuado desarrollo del sistema; posteriormente se presentará un flujograma general, que permita demostrar una visión simplificada y gráfica de cada uno de los procesos para una adecuada comprensión.

Cuadro 6

Flujograma general, para implementar el sistema de evaluación de desempeño de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala, año 2017

No.	Actividad	Responsable	Operación	Control	Decisión	Transporte	Operación combinada	Archivo
1	Determinación de parámetros, estrategias y cronograma de evaluación y traslado la información a evaluadores	Comité de Evaluación de Desempeño	●					
2	Revisión de Información	Jefes de área		●				
3	Traslado de información a Gerente General	Jefes de área				●		
4	Revisión y autorización información a comité de evaluación: no cumple, regresa a paso 1, si cumple, sigue a paso 5	Gerente General	●			●		
5	Traslado de información a comité de evaluación	Gerente General						
6	Exposición de información y resolución de dudas de evaluación de desempeño al personal del área administrativa	Comité de Evaluación de Desempeño	●					

Continúa en la siguiente página.



Fuente: elaboración propia, mayo 2018

3.2.1.6. Calendarización

Es necesario estimar el tiempo necesario para llevar a cabo el sistema de evaluación de desempeño. Se recomienda a la empresa determinar el periodo cronológico ideal para llevar a cabo el proceso al iniciar el segundo semestre del año, para así dar inicio al sistema en el primer mes del año siguiente, de esta forma se puede llevar a cabo un mejor control de la efectividad del mismo. De igual forma, se recomienda realizar la evaluación de desempeño en forma trimestral para obtener un constante monitoreo de los resultados obtenidos y la efectividad del sistema durante el proceso.

A continuación, se presenta en cronograma de actividades para llevar a cabo las fases del sistema de evaluación de desempeño de la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa. Se muestran las fechas a realizarse, según las fases expuestas, una breve descripción y las metas a alcanzar. También se demuestra el momento en el que se llevará a cabo la respectiva supervisión, la cual es muy importante para garantizar el desarrollo ideal de cada una de las actividades.

Cuadro 7

Cronograma de actividades para el proceso del sistema de evaluación de desempeño de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la Ciudad de Guatemala, año 2017.

No.	Fase	Actividad	Meta	Primer Trimestre												Segundo Trimestre											
				semanas																							
				enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Planificación	Establecimiento de bases necesarias para realizar el proceso	Otorgar herramientas necesarias para aplicar la evaluación de desempeño																								
2	Diseño	Elaboración de herramientas e instrumentos a utilizar	Obtener un diseño de evaluación apropiado para la correcta aplicación																								
3	Implementación	Realizar la evaluación de desempeño al personal	Recibir información cuantitativa que demuestre el desempeño																								
4	Realimentación	Seguimiento a oportunidades de mejora	Mejorar el rendimiento de los colaboradores y del sistema																								

Continúa en la siguiente página.

3.2.1.7. Concientización

Es necesario demostrar las ventajas que puede llegar a ofrecer un sistema de evaluación de desempeño, tanto en los colaboradores, como en la empresa en general; esto con el fin de obtener una adecuada aceptación del proceso. Es necesario realizar el proceso de adaptación por medio de estrategias que logren captar la confianza del personal e inculcarles la cultura de evaluación de desempeño. Para esto es necesario que se minimice la incertidumbre y se facilite la información acerca del proceso a través de una concientización, la cual debe llevarse a cabo antes de la ejecución de la evaluación para lograr los resultados esperados.

A continuación, se detallan los pasos de una manera adecuada para influir en la percepción adecuada de los colaboradores respecto al tema de la evaluación de desempeño:

- Reunión

Es necesario programar una reunión general con el área administrativa para informar de manera oportuna las ventajas del sistema de evaluación de desempeño, de esta forma se estará inculcando la cultura de evaluación.

- Correo electrónico

Dar a conocer a los colaboradores el tema de evaluación de desempeño por distintos medios, entre ellos, correos informativos que recalquen los beneficios que la evaluación tendrá para el personal en su desarrollo profesional.

- Documento de apoyo

A continuación, se presentan 3 modelos de afiche para colocar en la cartelera, a la cual tiene acceso el personal del área administrativa:

Formato 1

Primer afiche para concientizar el sistema de evaluación de desempeño para el personal del área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.



Fuente: elaboración propia, 2017.

Formato 2

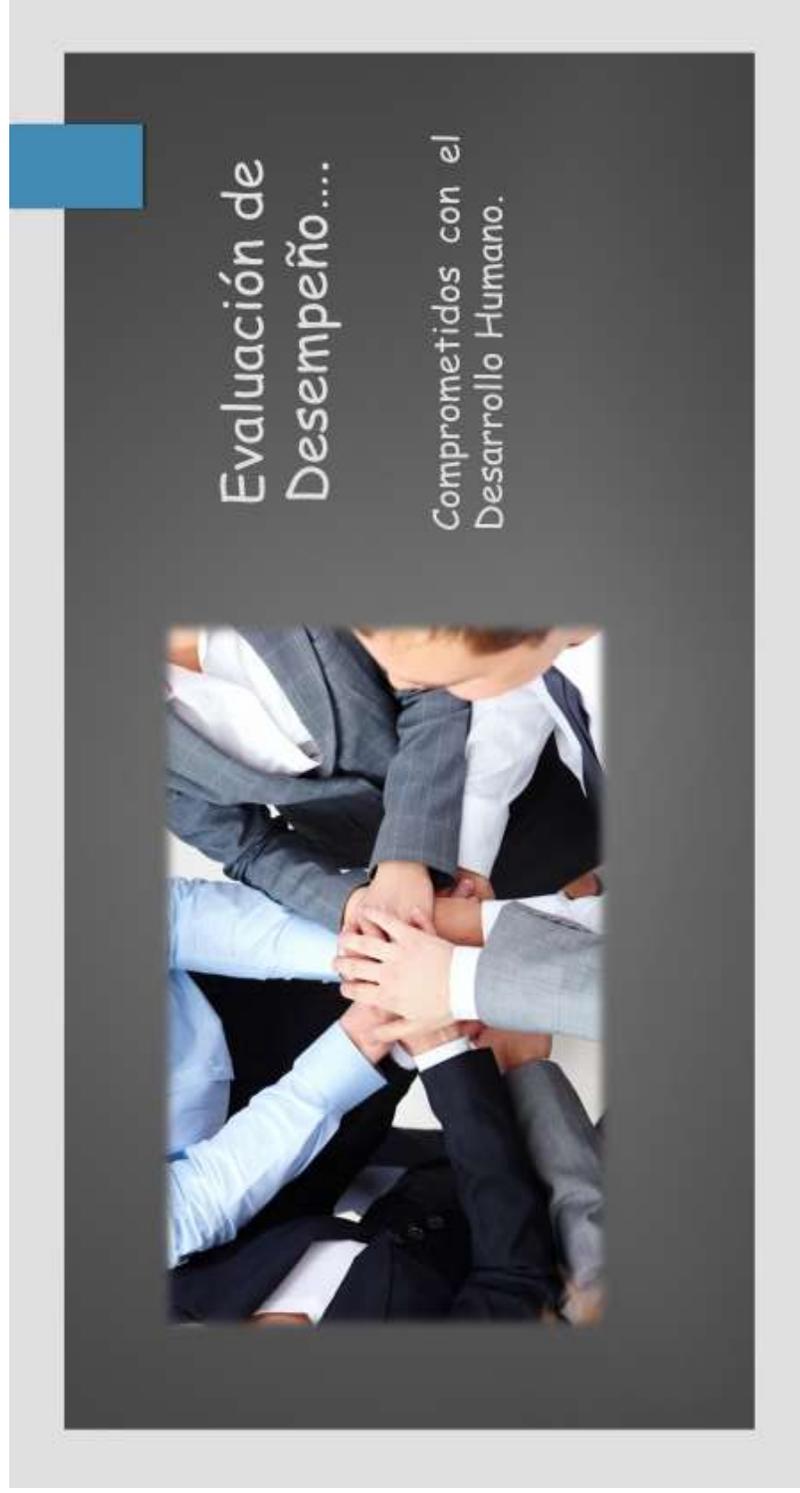
Segundo afiche para concientizar el sistema de evaluación de desempeño para el personal del área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.



Fuente: elaboración propia, 2017.

Formato 3

Tercer afiche para concientizar el sistema de evaluación de desempeño para el personal del área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala.



Fuente: elaboración propia, 2017.

3.2.2. Fase de diseño

En esta fase se contemplan las características fundamentales para obtener resultados cuantitativos del desempeño de cada empleado, esto se logra estableciendo parámetros, indicadores y criterios sobre el método a utilizar, el cual es el de escalas gráficas. Influye de forma directa en las fases posteriores ya que, debido a su relación con los datos recolectados, funciona como base para la toma de decisiones y permite la total comprensión, con lo cual logra evitar inconvenientes en el desarrollo del proceso.

3.2.2.1. Método a emplear

Se establece implementar la evaluación de desempeño en base a acontecimientos pasados, utilizando específicamente el método de escalas gráficas. Esto debido a que posee un bajo grado de complejidad en su aplicación, es fácil de comprender y los resultados se obtienen de forma cuantitativa, lo cual facilita el análisis, Adicionalmente, por su simplicidad, es considerado uno de los métodos más apropiados para inculcar la cultura de evaluación de desempeño en una empresa.

3.2.2.2. Factores

Existe una serie de factores que forman parte fundamental del rendimiento de los empleados, dichos factores facilitan el conocimiento cuantitativo del rendimiento de cada uno. Los factores son las características del empleado que deben evaluarse para lograr obtener un resultado objetivo.

Los factores cuantitativos permiten controlar el desempeño del personal de forma directa, lo cual se evalúa posteriormente en conjunto con los descriptores de puestos. A continuación, se exponen los indicadores que deben implementarse antes de la evaluación:

a. Criterios

A continuación, se presentan los indicadores a tomar en cuenta para la evaluación de desempeño:

- Calidad de Trabajo

Cada empleado debe realizar su trabajo de la mejor manera posible y debe reflejar los resultados deseados.

- Conocimiento del Puesto

Conciencia de las actividades que cada empleado debe hacer en su puesto de trabajo tanto en calidad como en cantidad, para que el trabajo sea realizado de una manera ideal. Se medirá que el empleado cumpla con el total de sus funciones laborales, en base al descriptor de puesto correspondiente.

- Cumplimiento de Plazos

Tiempo que estipula cada jefe a sus empleados para la entrega de una serie de trabajos, esto con el fin de que cada departamento obtenga los resultados ideales para cooperar con los objetivos organizacionales. Se determinará si el colaborador cumple con sus funciones laborales en el tiempo determinado.

- Rapidez en Soluciones

Capacidad para resolver conflictos, problemas, incidentes o inconvenientes laborales, de una forma objetiva y sensata. Se establecerá rapidez del empleado para resolver inconvenientes relacionados con sus funciones.

- Exactitud

Fidelidad de cálculo, medida, expresión, información, etc. Se evaluará la exactitud que contenga los resultados de las funciones laborales de los colaboradores, tales como informes, detalles, datos numéricos, estadísticas, mensajes, etc.

- Manejo y prevención de conflictos

Prevenir situaciones que afecten las labores y transformar los problemas en aspectos que favorezcan los resultados del puesto de trabajo.

- Análisis de información

Comprender la información recibida con el fin de resaltar información útil que genere conclusiones y determine decisiones. Se determinará la capacidad del empleado para tomar información que le sea brindada y procesarla de manera correcta para poder llevar a cabo actividades solicitadas y para la toma de decisiones.

- Reducción de Subterfugios

Reducir al mínimo los pretextos o excusas que perjudique llevar a cabo de manera adecuada las labores. Se establecerá la frecuencia con la que el empleado acuda a pretextos sin fundamentos, para argumentar la falta de realización de alguna función laboral correspondiente a su puesto de trabajo.

- Archivo

Resguardo de documentos de un puesto de trabajo, de forma ordenada. Se evaluará la facilidad y accesibilidad de documentación solicitada en cada puesto de trabajo.

Cuadro 8

Matriz de importancia de criterios a evaluar para una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017

Criterio	Importancia
Conocimiento del Puesto	20%
Cumplimiento de Plazos	20%
Rapidez en Soluciones	15%
Exactitud	10%
Manejo y Prevención de Conflictos	10%
Análisis de información	10%
Reducción de Subterfugios	10%
Archivo	5%
Total	100%

Fuente: elaboración propia, 2017.

El cuadro 8, demuestra la importancia que se le ponderará a cada uno de los criterios al momento de realizar la evaluación de desempeño. Es importante esta determinación, ya que la falta de cumplimiento de cada uno de estos criterios repercute en diferente proporción con los resultados esperados para alcanzar los objetivos organizacionales.

3.2.2.3. Indicadores

Son las calificaciones que ayudan a valorar en forma cuantitativa el rendimiento de los indicadores evaluados en el empleado. A continuación, se detallan las escalas de calificación determinadas para la medición:

- Excelente

Se considera una puntuación destacada en todos los aspectos, su ponderación es un “4”.

- Bueno

Cumple con los resultados esperados, y en ocasiones los excede, su ponderación es “3”

- Malo

Se encuentra debajo de las expectativas. Este rendimiento requiere atención debido a que en ocasiones no cumple con lo esperado. Se pondera con un “2”

- Muy Malo

Demuestra desinterés y desconocimiento respecto al tema tratado, se encuentra debajo de las exigencias establecidas para el puesto de trabajo. Su ponderación es un “1”.

En base a lo anteriormente descrito se determinará las ponderaciones emitidas por cada uno de los criterios medidos en la evaluación de desempeño.

3.2.2.4. Boleta de evaluación de desempeño

Como se indica anteriormente, la evaluación de desempeño se realizará por medio del método de escalas gráficas, que consta básicamente de una tabla que integra criterios a evaluar y criterios de calificación, los cuales se detallaron en el punto anterior. Se llevó a cabo un diseño para la implementación de la evaluación, es

importante que se use este diseño para todo el personal del área administrativa para evitar confusión durante la aplicación de la evaluación.

La evaluación de desempeño se realizó en una hoja de cálculo de Microsoft Excel dentro del paquete de Office. Esto será de beneficio, debido a que está formulada, y esto es práctico para la muestra de resultados ya que evita llegar a hacer toda la labor de forma manual. La empresa logrará un ahorro de tiempo al tener la boleta de una forma electrónica; de igual forma logrará obtener los resultados sin riesgo a cometer errores de cálculo. Cabe mencionar que Microsoft Excel es una herramienta de uso común dentro de la organización, lo cual beneficiará de igual forma a las personas que apliquen la evaluación de desempeño debido a que están familiarizados con el manejo de dicha herramienta.

a. Requisitos mínimos para realizar la boleta de manera electrónica

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño en una hoja electrónica, es necesario contar con:

1. Computadora (Desktop o Laptop)
2. Sistema operativo de Windows, como mínimo Windows XP.
3. Microsoft Office, como mínimo Office 97.
4. Microsoft Excel (dentro de los paquetes de Office).

b. Aplicación de la evaluación de desempeño

Se llevó a cabo un archivo digital en Microsoft Excel llamado, “Evaluación de desempeño” para poder realizar la evaluación de desempeño de una manera eficiente. El archivo contiene 2 hojas de cálculo, la primera llamada “Boleta evaluación de desempeño” y la segunda llamada “resultados”. En la primera hoja de cálculo, el evaluador debe introducir los datos solicitados para poder llevar a cabo la evaluación de desempeño, mientras que la segunda, es una hoja

formulada, que arroja los resultados según los indicadores y los porcentajes establecidos anteriormente.

c. Descripción general de la boleta electrónica

Al inicio de la misma, se identifica a la empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, seguidamente indica el título de: “Evaluación de desempeño”, con el trimestre y año que se está llevando a cabo.

De forma posterior, la boleta muestra una tabla de ponderación de criterios, los cuales ayudarán al evaluador a poder llevar a cabo la evaluación de desempeño, para luego mostrar la tabla en donde corresponde la aplicación de la evaluación como tal. En dicha tabla se presentan una serie de criterios comunes entre cada empleado del área administrativa. El evaluador debe colocar un número en la escala de 1 a 5, con el cual pondera el rendimiento del colaborador. Es importante que para poder llevar a cabo esta ponderación se deben utilizar como referencia la escala de criterios.

Luego de la tabla para ponderar el desempeño, se presenta una sección que permite colocar “comentarios” si en algún caso fuera necesario hacerlo. Por último, la boleta solicita dos firmas, la primera es del colaborador evaluado, el cual estaría aceptando el proceso de evaluación llevado a cabo y la segunda es del evaluador, el cual sería el responsable de la veracidad y objetividad de la calificación.

Formato 4

Boleta electrónica de evaluación de desempeño para una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017

EMPRESA
 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
 CORRESPONDIENTE AL TRIMESTRE NO. ____ DEL AÑO: ____.

Evaluado: _____.

Evaluador: _____.

Puesto: _____ Departamento: _____.

Indicadores:

4=	Excelente	"E"
3=	Bueno	"B"
2=	Malo	"M"
1=	Muy Malo	"MM"

Instrucciones: Llenar los campos correspondientes considerando la escala de 1 a 5 considerando los criterios expuestos anteriormente:

CRITERIOS	E	B	M	MM
Conocimiento del Puesto		3		
Cumplimiento de Plazos	4			
Rapidez en Soluciones	4			
Exactitud		3		
Manejo y Prevención de Conflictos			2	
Análisis de Información			2	
Reducción de Subterfugios		3		
Archivo			2	

Comentarios:

Rectifico que la información proporcionada anteriormente es verídica y objetiva, en relación al periodo evaluado y a la vez autorizo su análisis para posterior realimentación

(f) Evaluado (f) Evaluador

Fuente: elaboración propia, año 2017

En el formato anterior se presenta la boleta electrónica a utilizar para la aplicación de la evaluación de desempeño, la cual fue explicada anteriormente de manera detallada.

3.2.2.5. Resultados del Evaluado:

El objetivo es conocer el rendimiento de cada uno de los empleados en relación a lo determinado por el evaluador. Para llevar a cabo la determinación de los resultados, se utiliza una hoja de cálculo de Microsoft Excel, en la cual se encuentra una tabla formulada que genera los resultados en base a los datos ingresados en la boleta electrónica. Esta tabla toma en cuenta tanto la ponderación de cada uno de los factores a evaluar, como la importancia que se le da a cada uno de ellos, según la matriz de importancia de criterios a evaluar que se mostró anteriormente.

a. Tabla de resultados de evaluación.

En esta sección del informe, se muestra el total obtenido en la evaluación de desempeño, el total esperado y un total comparativo; este último se muestra en base al 100%. Estos datos se muestran con el fin de poder tener una visibilidad simplificado de los resultados de cada uno de los criterios. También servirá como base para generar las demás secciones del informe. No se debe ingresar ningún

dato, ya que la tabla se encuentra formulada, tomando cada uno de los datos de la boleta de resultados, la cual a su vez toma los resultados de la boleta electrónica de evaluación de desempeño. El formato expone resultados de ponderaciones ficticias que se hicieron en la boleta electrónica de desempeño que se expuso anteriormente.

A continuación, se presenta la tabla de resultados obtenidos en una evaluación de desempeño, al utilizar la boleta presentada anteriormente,

Formato 5

Resultados de evaluación de desempeño para una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017

EMPRESA							
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO							
CORRESPONDIENTE AL TRIMESTRE NO. ____ DEL AÑO: _____.							
Evaluado: _____.							
CRITERIOS	E	B	M	MM	PUNTEO TOTAL	IMPORTANCIA	TOTAL (punteo*imp)/5
Conocimiento del Puesto	0	3	0	0	3	20%	15%
Cumplimiento de Plazos	4	0	0	0	4	20%	20%
Rapidez en Soluciones	4	0	0	0	4	15%	15%
Exactitud	0	3	0	0	3	10%	8%
Manejo y Prevención de Conflictos	0	0	2	0	2	10%	5%
Análisis de Información	0	0	2	0	2	10%	5%
Reducción de Subterfugios	0	3	0	0	3	10%	8%
Archivo	0	0	2	0	2	5%	3%
TOTAL							78%
Análisis de resultados:							
25% a 40%		Muy Malo					
41% a 60%		Malo					

61% a 85%	Bueno
86% a 100%	Excelente
Comentarios:	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
Rectifico que la información proporcionada anteriormente es verídica y objetiva, en relación al periodo evaluado y a la vez autorizo su análisis para posterior realimentación	
<hr/>	
(f) Evaluado	(f) Evaluador

Fuente: elaboración propia, julio 2017

El formato anterior demuestra de manera gráfica, los resultados obtenidos al aplicar la evaluación de desempeño al personal del área administrativa, dichos resultados ya fueron explicados anteriormente.

b. Análisis de resultados de la evaluación.

Consta de una guía para poder determinar un análisis básico del resultado global obtenido, la cual expone 5 posibles resultados basándose en rangos de porcentajes obtenidos, los posibles resultados son: Muy Malo, Malo, Regular, Bueno y Excelente; cada uno de ellos con una breve descripción. En el caso ficticio que se presenta en el formato, el resultado es de 68%, este porcentaje lo genera de la tabla de resultados de la sección anterior; posteriormente presenta el análisis correspondiente, que para efectos del presente ejemplo corresponde a “Regular”. Este análisis lo genera con una fórmula condicional llamada “si”, tomando los datos de la guía de resultados. El siguiente punto de esta sección es una breve

descripción que corresponde al resultado obtenido, la cual, según el ejemplo, corresponde a “Cumple las expectativas sin dar un esfuerzo adicional”. Finalmente presenta un apartado para dar un breve comentario respecto a los resultados generados según los datos recibidos de la evaluación de desempeño.

c. Gráficas

Esta sección contiene 2 gráficas que demuestran de una manera más clara la información expuesta en la primera sección. La primera gráfica es el comparativo evaluado/esperado, la cual expone como se visualizan los resultados obtenidos en cada uno de los criterios del evaluado en comparación de los que se esperaba (ver matriz de importancia de criterios); esto permite apreciar de una mejor manera que tan lejos o cerca se encuentra el empleado de la meta. Continuamente a la gráfica se encuentra una breve sección de comentarios para poder explicar los resultados y/o expresar características adicionales que se consideren importantes.

En la segunda gráfica, se refleja un comparativo de criterios. Se toma como base la columna de comparativo de criterios de la primera sección, los cuales están elaborados bajo la base de 100% cada uno. Esto se hace con el fin de reflejar en que criterios el evaluado se encuentra mejor posicionado. En el caso del presente ejemplo, el evaluado tiene como punto fuerte la presentación personal, y el resto de criterios como puntos de mejora. En la parte de abajo se encuentra una breve sección para emitir comentarios adicionales respecto a la gráfica de comparativos de criterios y/o expresar características adicionales que se consideren importantes.

d. Comentarios generales

En la cuarta y última sección, se encuentra un espacio considerable para resumir lo presentado en el informe anterior y características adicionales que se quieran

expresar respecto al colaborador evaluado. Finalmente, el formato solicita firmas, tanto del evaluado, como del evaluador. Esto con el fin de garantizar la aceptación del primero y la objetividad del segundo.

e. Conclusión de evaluación

En la parte final de la boleta electrónica de resultados, se indica un breve análisis de los resultados, según el rango en el que se encuentre el porcentaje obtenido, el cual funciona como base para el análisis final de los resultados. Adicionalmente, en este espacio se puede expresar cualquier información que se considere relacionada con la evaluación de desempeño realizada.

Formato 6

Informe final de resultados de evaluación de desempeño para una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017

<p>EMPRESA INFORME FINAL DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL TRIMESTRE NO. ____ DEL AÑO: ____.</p> <p>Evaluado: _____.</p> <p>A Continuación, se presenta el informe final de los resultados obtenidos durante el proceso de evaluación. Favor no llenar ningún campo, ya que estos son generados de manera inmediata.</p>															
1. TABLA DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN															
CRITERIOS	TOTAL EVALUADO	TOTAL ESPERADO	COMPARATIVA DE CRITERIOS												
Conocimiento del Puesto	15%	20%	75%												
Cumplimiento de Plazos	20%	20%	100%												
Rapidez en Soluciones	15%	15%	100%												
Exactitud	8%	10%	75%												
Manejo y Prevención de Conflictos	5%	10%	50%												
Análisis de Información	8%	10%	75%												
Reducción de Subterfugios	5%	10%	50%												
Archivo	3%	5%	50%												
TOTAL	78%	100%													
2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN															
<p>Análisis de resultados:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 15%;">25% a 40%</td> <td style="width: 15%;">Muy Malo</td> <td style="width: 70%;">No cumple con las expectativas esperadas</td> </tr> <tr> <td>41% a 60%</td> <td>Malo</td> <td>En ocasiones no cumple con las expectativas</td> </tr> <tr> <td>61% a 85%</td> <td>Bueno</td> <td>Cumple y excede ocasionalmente las expectativas</td> </tr> <tr> <td>86% a 100%</td> <td>Excelente</td> <td>Supera las expectativas</td> </tr> </table>				25% a 40%	Muy Malo	No cumple con las expectativas esperadas	41% a 60%	Malo	En ocasiones no cumple con las expectativas	61% a 85%	Bueno	Cumple y excede ocasionalmente las expectativas	86% a 100%	Excelente	Supera las expectativas
25% a 40%	Muy Malo	No cumple con las expectativas esperadas													
41% a 60%	Malo	En ocasiones no cumple con las expectativas													
61% a 85%	Bueno	Cumple y excede ocasionalmente las expectativas													
86% a 100%	Excelente	Supera las expectativas													

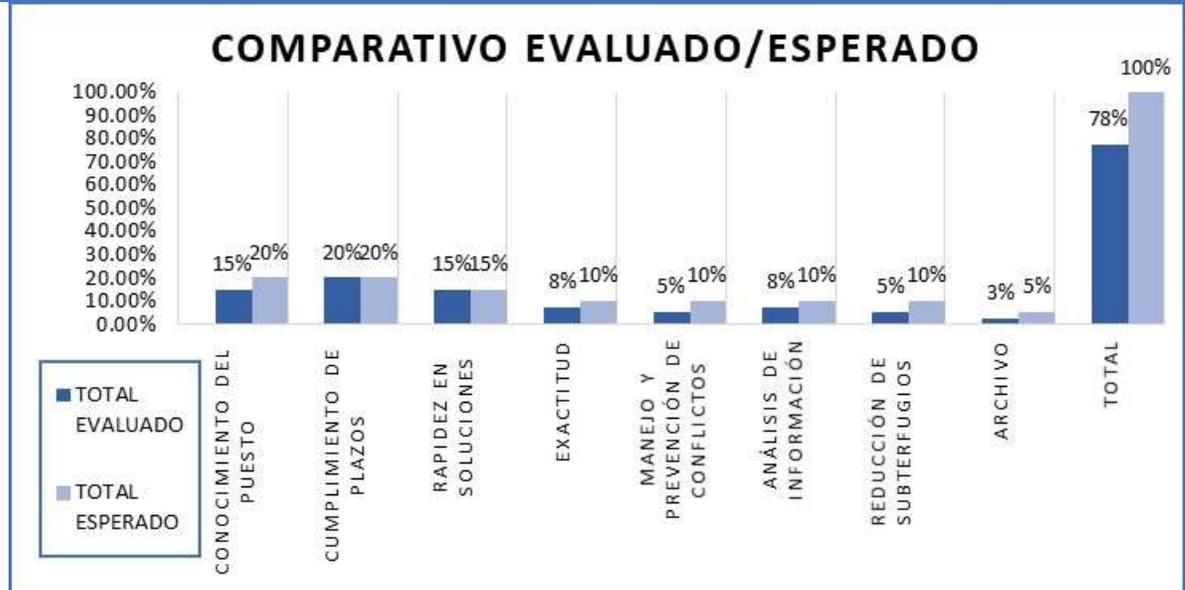
Porcentaje obtenido: 78%

Análisis correspondiente: Bueno

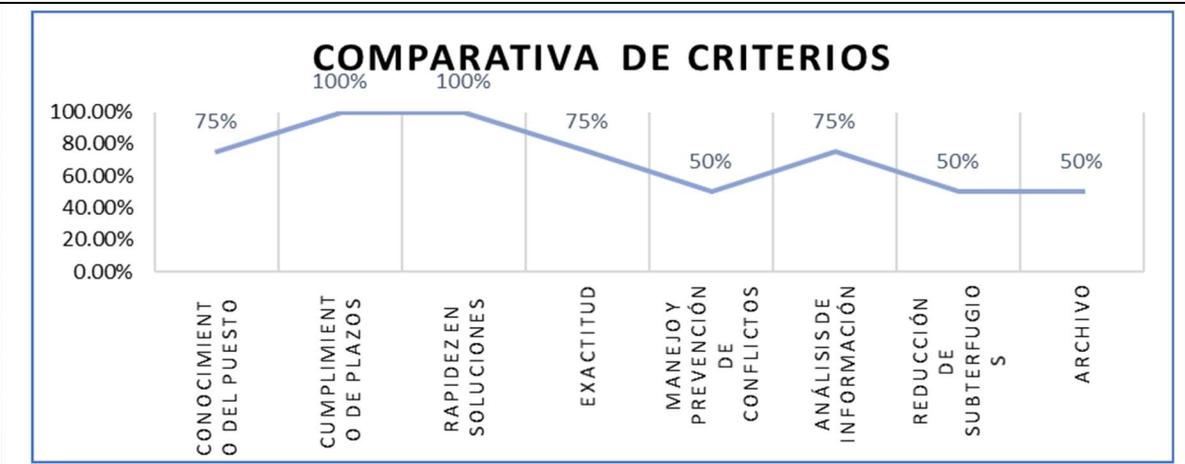
Descripción: Cumple y excede ocasionalmente las expectativas

Comentarios:

3. GRÁFICAS



Comentarios:



Comentarios:
3. COMENTARIOS GENERALES
Rectifico que la información proporcionada anteriormente es verídica y objetiva, en relación al periodo evaluado y a la vez autorizo su análisis para posterior realimentación.
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100px; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <p>(f) Evaluado</p> </div> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100px; border: 0; border-top: 1px solid black;"/> <p>(f) Evaluador</p> </div> </div>

Elaboración propia, julio 2017

El formato anterior expone de una manera clara, concisa y gráfica, los resultados finales obtenidos durante el proceso de evaluación de desempeño de un empleado. Consta de secciones, las cuales están completamente formuladas, lo cual permite que los resultados se generen sin ingresar ningún dato. Dichas secciones se explican a continuación:

3.2.3. Fase de implementación

Esta fase está enfocada a evaluar el desempeño del personal del área administrativa por medio de datos cuantitativos enfocados en el rendimiento pasado de los colaboradores. Se espera poder llevar a cabo acciones preventivas y correctivas en función de los resultados que se logren obtener; esto beneficiará a los empleados al estimularlos a una mejora continua. Se expone cada uno de los procesos que lleva la ejecución de la medición.

3.2.3.1. Aplicación de la evaluación

Como se ha mencionado anteriormente, en la realización de la evaluación al personal, se llevará a cabo el método de escala gráfica.

Para obtener los resultados ideales con la evaluación de desempeño, es indispensable que los colaboradores conozcan cada una de las funciones que realizan en su puesto de trabajo. Esto por esto que son necesario los descriptores de puestos actualizados y los indicadores que muestren de manera clara, para que desempeñen de una manera oportuna las labores asignadas. Es por esto, que en la sección de anexos se expone un modelo de descriptor de puesto, el cual funciona de apoyo en la realización de la evaluación.

Debido a que el jefe inmediato de cada empleado conoce mejor el desempeño de los trabajadores a su cargo, es la persona indicada para llevar a cabo la evaluación de desempeño de cada uno. El jefe inmediato es el oportuno para realizar la evaluación de desempeño, se responsabilizará de evaluar el rendimiento pasado y determinar el valor cuantitativo de cada criterio, lo cual tendrá que ejercer de forma profesional y objetiva.

3.2.3.2. Registro de información

Luego de llevar a cabo la evaluación de desempeño en cada uno de los empleados del área administrativa, es importante realizar el registro de la información recabada para lograr tener un archivo que respalde las decisiones, conocer el progreso del empleado y mostrar su desarrollo con el paso del tiempo. Para que el respaldo sea efectivo y así evitar problemas futuros, es necesario que las evaluaciones de cada uno de los empleados se archiven de forma permanente, tanto en forma electrónica, como en forma física, con las debidas firmas adjuntas que demuestran la aceptación de la evaluación, y así, cumplir con las políticas

determinadas en la fase de determinación del sistema. Para generar un clima de confianza, los empleados pueden acceder a el historial de sus evaluaciones de desempeño, siempre y cuando se le dé previa autorización y velar porque sean consultadas únicamente las evaluaciones del solicitante.

3.2.3.3. Análisis de información

Posterior a llevar a cabo la evaluación, se inicia la comprensión de datos recabados, para identificar las áreas que se encuentran fortalecidas y las áreas de mejora. Al aplicar el análisis de los datos, se conocerá de manera individual y general, el desempeño de los colaboradores que necesitan apoyo para mejorar los resultados obtenidos, por ende, mejorar su desempeño.

Al contar los resultados cuantitativos, se debe llevar a cabo el análisis detallado de las evaluaciones para poder accionar de acuerdo a lo obtenido. En la fase anterior, se demostró que la boleta electrónica muestra los resultados de la evaluación de desempeño, pero también muestra gráficas y tablas que ayudan a identificar con facilidad las áreas de mejora en la presente fase. Después de observar la recolección de datos, se prosigue a interpretarlos, ya que de esto dependen las decisiones que tome la organización, relacionadas con el personal.

En base a los resultados obtenidos, se tomarán acciones, tales como sanciones o reconocimientos. A continuación, se expone la tabla de las acciones que se deben llevar a cabo, según los resultados obtenidos

3.2.3.4. Entrevista de realimentación

Luego de obtener los resultados de la evaluación de desempeño y sus respectivos análisis, prosigue realizar una entrevista entre el evaluado y el evaluador. Dicha entrevista, se hace con el objetivo de dar a conocer al empleado los resultados que obtuvo y comunicarle sus áreas de mejora. En la entrevista debe prevalecer

el respeto, cordialidad y confidencialidad; el diálogo debe ser bilateral, esto con el fin de que el trabajador se sienta cómodo. Es importante evitar mencionar asuntos personales o hacer comentarios negativos u ofensivos.

El diálogo debe ser positivo y se debe ser cuidadoso con no realizar diálogos negativos o conflictivos, esto ayudará a disminuir la posibilidad de que el empleado exprese una reacción defensiva, si se le notificara bajo rendimiento.

A continuación, se exponen observaciones para la aplicación correcta de la entrevista de realimentación:

- Crear un ambiente de confianza, exponer soluciones y no atacar al evaluado.
- No realizar actividades o diálogos ajenos a la evaluación de desempeño, durante la entrevista.
- Corroborar que la entrevista logre su propósito.
- No ser ofensivos durante la entrevista.
- Dar los resultados al evaluado en forma de revisión conjunta, para que ambas partes estén satisfechas con las conclusiones tomadas.
- Asegurarse de que la realimentación se esté dando de forma constructiva.
- Resolver dudas del trabajador.

3.2.3.5. Plan de mejora

Es importante que los mandos medios lleven a cabo un plan de mejora, ya que, al no realizarse, no obtendrán resultados esperados del personal del área administrativa que cuente con indicadores indeseables en la evaluación de desempeño; es decir, la aplicación de un método de evaluación de desempeño no cumpliría el objetivo de mejora continua en cada departamento.

Luego de haber llevado a cabo la entrevista de realimentación, el evaluador y el evaluado estarán de acuerdo con las áreas de mejora importantes para lograr el adecuado desempeño del trabajador. El plan de mejora debe apoyar al empleado a mejorar de forma constante sus puntos de mejora, esto se logrará al otorgarles acciones correctivas y preventivas.

Posteriormente a determinar el plan de mejora, el trabajador debe comprometerse a llevarlo a cabo con el fin, no solo de mejorar sus áreas débiles, sino también, de mejorar su desarrollo profesional y personal. El plan debe plasmarse en forma escrita, con las debidas firmas de compromiso y responsabilidad del evaluado y del evaluador; esto con el fin de tener un documento de soporte para la toma de decisiones posterior y evitar problemas legales o de inconformidad entre los involucrados.

A continuación, se presenta un formato de plan de mejora a utilizar para el personal del área administrativa que lo requiera:

Formato 7

Plan de mejora para personal del área administrativa de una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2017

Responsable de tareas:					
Áreas de Mejora	Tareas	Tiempos (Inicio-Fin)	Recursos Necesarios	Seguimiento	Estado (Pendiente o Finalizado)

Fuente: elaboración propia, mayo 2018

F, _____

F. _____

Realizado, Empleado

Autorizado, Jefe

El formato anterior, es una guía para poder llevar a cabo un plan de seguimiento oportuno para el personal según las áreas de mejora detectadas. Los datos para poder llevar a cabo dicho plan se explican a continuación:

Responsable de tareas, en esta área se colocará el nombre completa del empleado al cual se le está aplicando el plan de mejora.

Áreas de mejora, en esta columna se debe enlistar cuales son los aspectos a mejorar del trabajador, según los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

Tareas, en este apartado, debe asignarse tareas para poder fortalecer las áreas débiles detectadas durante la medición realizada.

Tiempos, en esta área debe colocarse la fecha de inicio y de finalización en la que se estima llevar a cabo la mejora del área detectada.

Recursos necesarios, estos pueden ser financieros o insumos que se necesiten para llevar a cabo la mejora óptima de las áreas establecidas.

Seguimiento, en esta columna debe agregarse el nombre de la persona que le dará seguimiento a cada una de las actividades, y que verificará que estas se estén cumpliendo en el plazo estipulado y con los resultados esperados.

Estado, en este apartado se colocará en que estado se encuentra el proceso de mejora de aspectos, puede ser en proceso o finalizado.

3.2.4. Fase de evaluación

En esta fase se verifica el cumplimiento del plan de mejora realizado en la fase de implementación, si fuera necesario. Se verifica el funcionamiento y cumplimiento de la evaluación, de no ser así, se debe tomar medidas oportunas para lograr los objetivos fijados en la etapa de planificación. Es importante actualizar continuamente el sistema de evaluación de desempeño, esto con el fin de que el proceso vaya de la mano con los cambios organizacionales, así lograr que se mantenga funcional.

3.2.4.1. Seguimiento de plan de mejora

Según sea el caso de cada colaborador, se estima un tiempo ideal para mejorar las áreas débiles detectadas con la evaluación de desempeño. El seguimiento del plan de mejora debe ser mensual para lograr verificar el cumplimiento del mismo; de esta manera se logrará llegar a los resultados esperados por ambas partes.

Se debe guiar al empleado de forma constante para verificar que se esté cumpliendo el plan y evitar desviaciones para obtener resultados óptimos en el tiempo que se determine.

3.2.4.2. Informe de plan de mejora

Es un documento en el cual se manifiesta y se detalla el cumplimiento del plan de mejora planteado con anterioridad. Se debe realizar al finalizar el plazo establecido del plan de mejora, y se expone el progreso obtenido y el esfuerzo que encaminan al empleado a cumplir con el plan correspondiente. Se estimula a los trabajadores y se les transmite el valor de la mejora continua en su área de trabajo; lo anteriormente descrito permite que la empresa cuente con un expediente que demuestre el registro del recurso humano que posee, lo cual o convierte en una herramienta muy útil para la organización.

3.2.4.3. Actualización del sistema de evaluación de desempeño

En esta sección, se debe mantener al día el proceso de evaluación de desempeño, realizando los ajustes necesarios en el mismo para lograr una mejora en dicho proceso. La actualización es importante para evitar que el sistema se vuelva obsoleto, a través de la detección oportuna de inconvenientes que lo deterioren. Mantener al día lo relacionado con la evaluación es importante para el funcionamiento óptimo del sistema, para esto, es indispensable involucrar a cada uno de los involucrados en la evaluación de desempeño, pues al tener relación directa con el mismo, emiten críticas constructivas que llevan a la mejora continua.

A continuación, se explica la participación de cada participante del sistema de evaluación de desempeño, para llegar al logro de la actualización.

a. Evaluadores

Son los encargados de llevar a cabo la recolección cuantitativa de los datos del desempeño del colaborador, con el objetivo de lograr la mejora continua en el rendimiento del personal. Llenan la boleta electrónica de evaluación de desempeño, ya que tienen contacto directo con el colaborador. Pueden sugerir los cambios que consideren necesarios, ya que, por su experiencia, son los participantes ideales para detectar adecuaciones que benefician a la futura ejecución del sistema; para lograr dichos cambios, los deben incluir en informe de realimentación y entregarlo al comité de evaluación de desempeño, quienes tomarán las medidas correspondientes.

b. Evaluados

Se refiere a los empleados, quienes reciben la evaluación de desempeño respecto a sus actividades laborales; son parte importante del proceso, pues ellos son los que reciben las pautas para mejora contenía, y gracias a su colaboración, la

empresa mejora procesos, lo que hace que alcance sus resultados de manera óptima. Por lo anteriormente descrito, es indispensable conocer su perspectiva hacia el sistema de evaluación de desempeño realizado, para que expresen su grado de aceptación y demuestren sus inconformidades; de esta forma, el comité razonará los cambios que beneficien y sean convenientes para los colaboradores y los aplicarán de manera oportuna. Para esto es necesario que el comité de evaluación de desempeño habilite un buzón de sugerencias, donde cada uno de los evaluados que deseen hacerlo, depositen su sugerencia en dicho buzón, esto con el fin de que sea de forma anónima y el evaluado se exprese de con la mejor confianza posible.

c. Comité

Es el principal responsable de la debida aplicación del sistema de evaluación de desempeño, ya que rige todas las actividades del proceso y controla cada una de la fase. Debe garantizar el correcto desarrollo del mismo y encargarse de las debidas actualizaciones y mantenimiento para evitar que se vuelva obsoleto. Debe recopilar los puntos de vista de todas las partes para mantener un grado de satisfacción óptima en el proceso y hacerle las mejoras necesarias. Básicamente, el comité es el responsable de guiar la planificación, diseño, ejecución y evaluación del proceso de evaluación.

3.3. Factibilidad del sistema de evaluación de desempeño

En base al diagnóstico realizado en el capítulo anterior, se determinó que es importante la implementación de un sistema de evaluación de desempeño en el personal del área administrativa en una empresa que comercializa mochilas, accesorios y ropa.

Es importante exponer desde el punto de vista financiero los costos que lleva implementar el sistema, por esta razón, se detallan a continuación.

3.3.1. Presupuesto

Es un estimado cuantitativo de los costos que incurre la implementación de un sistema de evaluación de desempeño. Este debe incluir tanto los costos directos como indirectos que contiene cada una de las fases, en forma independiente. Estos costos se presentan según la información obtenida anteriormente. Debido a que en la empresa no se había efectuado anteriormente un sistema de evaluación de desempeño, se debe incluir costos de materiales. La participación en el comité no conlleva el pago de un salario, ya que no es obligatoria.

Cuadro 9

Presupuesto para implementar el sistema de evaluación de desempeño de una empresa que distribuye y comercializa mochilas accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad Guatemala, año 2017

Cantidad	Concepto	Precio Unitario	Total
4	Resma de papel bond tamaño carta	Q 50.00	Q 200.00
3	Toner para impresora	Q 160.00	Q 480.00
44	Folder tamaño carta	Q 2.00	Q 88.00
44	Ganchos	Q 1.00	Q 44.00
1	Archivador	Q 1,250.00	Q 1,250.00
TOTAL PRESUPUESTADO			Q 2,062.00

Fuente: elaboración propia, año 2018.

El cuadro anterior demuestra que trimestralmente el desembolso estimado para el proceso de evaluación de desempeño es de Q, 2,062.00. Mensualmente esto se convierte en Q. 687.34 y anualmente Q. 8,248.00

En cuanto a relación costo beneficio se estima que los aportes más importantes para la empresa, al implementar un sistema de evaluación de desempeño son:

1. Objetividad en decisiones, proporciona promociones a puestos de trabajo y desarrollo profesional, reflejado en los resultados de la empresa.
2. Orientación de funciones de los empleados por medio de la evaluación de desempeño, lo cual impulsa la calidad del trabajo.
3. Realimentación para el personal, que promueva la mejora continua, por medio del refuerzo de las áreas débiles y el máximo aprovechamiento de las fortalezas del personal.

3.4. Plan de desarrollo profesional

Para obtener un crecimiento profesional de los colaboradores de forma real, se recomienda que la evaluación de desempeño contemple el futuro y analice las posibilidades de lograr que sus trabajadores aporten su máximo potencial en la empresa. Esto se logra por medio del establecimiento de un plan de desarrollo profesional; este permitirá, a todos los niveles, un manejo eficaz del rendimiento del personal dentro de la empresa.

3.5. Plan de acción para implementar la propuesta

Cuadro 10

Plan de acción para la implementación de la propuesta del sistema de evaluación de desempeño en una empresa que distribuye y comercializa mochilas, accesorios y ropa, ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, año 2018

Objetivo: Determinar las actividades para implementar al 100% el Sistema de Evaluación de Desempeño en el área administrativa, al corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Responsable	Meta	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicial	Final		
1	Presentación y aprobación de la propuesta	Gerente General	Aprobación de la propuesta al 100% en una reunión, durante la primera semana.	Semana 1 del mes 1	Semana 1 del mes 1	Q 50.00	Q 50.00
2	Planificación de la implementación	Gerente Administrativo /Financiero	Establecimiento del 100% de bases necesarias para el proceso, en un periodo de 2 semanas.	Semana 2 del mes 1	Semana 3 del mes 1	Q 150.00	Q 150.00
3	Diseño	Comité de Evaluación	Elaboración al 100% de las herramientas e instrumentos a utilizar, en un periodo de 3 semanas.	Semana 4 del mes 1	Semana 2 del mes 2	Q 300.00	Q 300.00
4	Implementación	Jefes de área	Llevar a cabo el 100% de las evaluaciones de desempeño al personal del área administrativa, durante 1 semana.	Semana 3 del mes 2	Semana 3 del mes 2	Q 700.00	Q 700.00
5	Recopilación de datos	Director de Talento Humano	Obtener el 100% de los resultados para su análisis, en un periodo de 1 semana.	Semana 4 del mes 2	Semana 4 del mes 2	Q 312.00	Q 312.00
6	Análisis de resultados	Jefes de área	Analizar el 100% de los resultados para determinar las acciones a seguir, durante 1 semana.	Semana 1 del mes 3	Semana 1 del mes 3	Q 150.00	Q 150.00
7	Realimentación	Jefes de área	Trasladar de manera 100% comprensible a los colaboradores los resultados obtenidos en su evaluación y el proceso a seguir, durante 2 semanas.	Semana 2 del mes 3	Semana 3 del mes 3	Q 150.00	Q 150.00
8	Evaluar lo realizado de la propuesta	Comité de Evaluación	Evaluar el 100% de lo realizado, en forma mensual.	Semana 4 del mes 1	Semana 4 del mes 3	Q 250.00	Q 250.00
						Q 2,062.00	Q 2,062.00

Fuente: elaboración propia, año 2018

El cuadro anterior, muestra las diferentes actividades a realizar para llevar a cabo la propuesta de la implementación del Sistema de Evaluación de Desempeño, en el área administrativa de la organización.

CONCLUSIONES

1. La empresa no evalúa actualmente el desempeño de los empleados, ni lo ha realizado en ocasiones anteriores, por lo cual no existe una cultura de medición dentro de la compañía.
2. En la organización persisten inconvenientes en la comunicación entre mandos medios y empleados, que provoca dificultad para detectar áreas de mejora.
3. En la compañía no es posible visualizar las mejoras de los empleados del área administrativa, debido a la ausencia de un plan de mejora que ayude a controlar el avance de los colaboradores.
4. Los mandos medios no tienen medios para incentivar a los empleados por el rendimiento adecuado que se pudiera obtener en las evaluaciones de desempeño realizadas.
5. No cuenta con un plan de desarrollo que permita el desenvolvimiento y crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se propone que Talento Humano lleve a cabo una campaña de concientización para los colaboradores del área administrativa, que permita obtener una aceptación positiva por parte del personal, para la implementación del sistema.
2. De acuerdo a los problemas de comunicación de mandos medios con empleados, se recomienda llevar a cabo realimentaciones en base a las mediciones, para alcanzar las metas de los departamentos.
3. Que los jefes de cada área otorguen periódicamente planes de mejora a los empleados que permitan visualizar los avances en función a cada puesto de trabajo.
4. En cuanto el sistema de evaluación de desempeño implementado, haya ganado solidez, se recomienda optar con un plan de remuneración que permita a los mandos medios ofrecer a sus colaboradores un incentivo económico en base a sus resultados.
5. Implementación de un plan de desarrollo, por parte del Gerente General y mandos medios, que permita determinar las aptitudes y habilidades de los colaboradores y aprovecharlos al máximo como beneficio para el trabajador y para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano, Tercera Edición*. México: McGrawHill.
- 2) Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos (Décima Edición ed.)*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- 3) Gan, F., Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Primera Edición*, España: Ediciones Díaz de Santos.
- 4) Hernández, S. (2006). *Introducción a la Administración, Cuarto Edición*. México: McGrawHill.
- 5) Intecap. (2003). *Gestión por Competencia Laboral (Segunda Edición ed.)*. Guatemala.
- 6) Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una Perspectiva Global y Empresarial, Catorceava Edición*. México: McGrawHill.
- 7) Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos, Novena Edición*. México: Pearson Educación.
- 8) Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo (Decimotercera Edición)*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- 9) Ortegón, E. (2015). *Políticas Públicas, Métodos Conceptuales y Métodos de Evaluación, Primera Edición*. Lima: Universidad Continental, Fondo Editorial.
- 10) Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos (Décimosexta Edición ed.)*. México DF, México: Cengage Learning.
- 11) Vigier, H., Pasquaré, C., Menichelli, F., & Tarayre, C. (2015). *Gestión humana en las organizaciones (Primera Edición ed.)*. México DF, México: Alfaomega.

12) Villalba Calles, J. J. (2014). *Administración del capital humano* (Primera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Altaria.

E – GRAFÍA

13) Pinales, K. Cabrera, S. Cabral, Y. Martínez, L. *Administración de Recursos Humanos, ¿Como Funciona?*. Extraído el 25 de mayo del 2017.

<http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/10-puntos-elaborar-descripcion-puesto-trabajo/>

ANEXOS

ANEXO 1

MODELO DE DESCRIPTOR DE PUESTOS

Presentación

Es importante que la empresa cuente con herramientas organizacionales que le permitan establecer las actividades y funciones de los trabajadores; esto debido a que favorece el traslado oportuno del trabajo a desempeñar por los empleados e informa lo relacionado con el área de trabajo, Los descriptores de puestos funcionan como orientación para el personal en las actividades que deben llevar a cabo, de igual forma, apoya de manera oportuna, a la búsqueda adecuada del candidato apropiado para el puesto de trabajo, ya que el documento expone las características que debe poseer una persona para desempeñar dicho puesto.

A continuación, se expone un modelo de descriptor de puestos, de una forma clara y con un orden adecuado. El descriptor detallado consta de dos áreas principales: Información general, que describe generalidades, naturaleza y actividades del puesto, y también el área que especifica el puesto de trabajo, en la cual están incluidos datos como, educación, experiencia, conocimientos, habilidades, etc., para poder efectuar el trabajo. Se muestra como ejemplo un descriptor de cada nivel jerárquico, es decir, operativo, medio y estratégico, esto con el fin de mostrar un panorama más amplio de la funcionalidad del mismo.

ANEXO 2

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL		
a. Identificación		
Nombre del Puesto: Gerente General	Fecha: 30 de Mayo de 2018	
Departamento o Unidad: Gerencia General	Área: Administración	
Número de ocupantes: 1	Departamento/Municipio: Guatemala	
Supervisor Inmediato: Junta de Accionistas	A quien supervisa directamente: Asistente de Gerencia General	
b. Propósito del Puesto		
Planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento y actividades de la Empresa, en concordancia con las políticas, planes y estrategias aprobadas por la Junta de Accionistas, con el fin de garantizar la rentabilidad de la empresa.		
c. Perfil del Puesto		
Educación		
Nivel	Años requeridos	Área
Postgrado	Graduado	Administración, Finanzas
Tiempo de Experiencia		
5 años en puesto similar		
Idiomas		
Inglés y español		
Conocimientos		
Administración, finanzas, planeación estratégica		
Destrezas		
Paquetes de office		

Habilidades
Responsabilidad, integridad, habilidad de negociar, trabajo en equipo y logro de resultados.
d. Atribuciones
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo. - Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. - Dirigir y liderar la empresa. - Tomar decisiones en base a la información y resultados obtenidos por cada departamento. - Supervisar las acciones tomadas por los mandos medios, para el alcance de los objetivos. - Planear estrategias de crecimiento empresarial - Velar por la rentabilidad y la solidez de la empresa. - Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. - Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. - Resolver problemas e imprevistos - Asignar recursos de manera óptima para uso de cada departamento. - Negociar con bancos, proveedores y clientes. - Atender visitas de bancos, proveedores y clientes. - Representar a la empresa frente a personas externas. - Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.
e. Competencias relacionadas con las atribuciones
<ul style="list-style-type: none"> - Planificación. - Supervisión

- Liderazgo
- Uso de tecnología.

f. Indicadores de gestión de las actividades

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Planificación de estrategias de crecimiento empresarial	Mayor presencia en el mercado guatemalteco	Reconocimiento de la marca por parte de los clientes.	Ser reconocida como la mejor marca de mochilas, accesorios y ropa por el 70% de la población guatemalteca	Departamento de Mercadeo y Departamento Comercial
Asignar recursos de manera óptima para uso de cada departamento.	Optimización de recursos empresariales	Disminución de gastos administrativos dentro de la empresa	Disminuir los gastos administrativos en un 3% durante el año	Mandos medios de la empresa

g. responsabilidades

- Equipo: el que la empresa provea para realizar sus actividades.
- Información: Confidencialidad en información del manejo general de la empresa, tanto con personas externas, como con el personal no destinado.
- Supervisión: Mandos medios y asistente de gerencia.

h. condiciones de trabajo

- Ambiente: 70% dentro de oficinas centrales. 20% visitas a proveedores, bancos y clientes y 10% visitas a puntos de venta.

<ul style="list-style-type: none">- Riesgos: Estrés, tensión nerviosa y ansiedad.- Complejidad: trabajo bajo presión y disciplina.		
Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

ANEXO 3

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CONTADOR GENERAL		
a. Identificación		
Nombre del Puesto: Contador General	Fecha: 30 de Mayo de 2018	
Departamento o Unidad: Contabilidad	Área: Administración	
Número de ocupantes: 1	Departamento/Municipio: Guatemala	
Supervisor Inmediato: Gerente Administrativo/Financiero	A quien supervisa directamente: Asistente de contabilidad	
b. Propósito del Puesto		
Coordinar las actividades generales del área contable y resguardar la información financiero-contable, con el fin de presentar la situación financiera de la empresa de forma exacta.		
c. Perfil del Puesto		
Educación		
Nivel	Años requeridos	Área
Licenciatura	Graduado	Contaduría Pública y Auditoría
Tiempo de Experiencia		
3 años en puesto similar		
Idiomas		
Español		
Conocimientos		
Contabilidad, finanzas, análisis de estados financieros,		
Destrezas		
Paquetes de office, sistemas contables, Herramientas SAT		

Habilidades
Responsabilidad, integridad, exactitud, análisis y logro de resultados.
d. Atribuciones
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el registro de los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros. - Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas. - Supervisar registro de las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar. - Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones. - Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA. - Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros. - Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo y Financiero de la empresa. - Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por Auditoría. - Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad. - Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios. - Llevar libros contables (Diario, mayor y inventarios). - Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio. - Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar. - Elaboración y presentación de impuestos.
e. Competencias relacionadas con las atribuciones
<ul style="list-style-type: none"> - Control - Uso de herramientas para elaboración de impuestos

- Uso de software contables.

f. Indicadores de gestión de las actividades

Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable y fiscal, formuladas por el Auditor Externo	Exactitud en información contable/financiero	Bajo número de hallazgos negativos determinados por Auditoría Externa.	Obtener un máximo de 5 hallazgos negativos por parte de auditoría externa.	Departamento de contabilidad, departamento financiero y Auditoría Externa.
Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.	Eficiencia en la consulta de información contable	Generación de reportes financieros con facilidad	Presentar estados financieros del mes a más tardar el 5 día hábil del mes siguiente.	Departamento de contabilidad

g. responsabilidades

- Equipo: el que la empresa provea para realizar sus actividades.
- Información: Confidencialidad en información contable, fiscal y financiera, tanto con personas externas, como con el personal no destinado.

- Supervisión: Asistente de contabilidad.

h. condiciones de trabajo

- Ambiente: 95% dentro de oficinas centrales. 5% visitas esporádicas a la SAT:
- Riesgos: Estrés, tensión nerviosa y ansiedad.
- Complejidad: trabajo bajo presión y disciplina.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma:

ANEXO 4

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE ADMINISTRATIVO		
a. Identificación		
Nombre del Puesto: Asistente Administrativo	Fecha: 30 de Mayo de 2018	
Departamento o Unidad: Administrativo	Área: Administración	
Número de ocupantes: 1	Departamento/Municipio: Guatemala	
Supervisor Inmediato: Jefe Administrativo	A quien supervisa directamente: No aplica	
b. Propósito del Puesto		
Atender todas las solicitudes relacionadas a requerimientos del Jefe Administrativo y actividades directas del puesto de trabajo, con el fin de agilizar los procesos administrativos.		
c. Perfil del Puesto		
Educación		
Nivel	Años requeridos	Área
Universitario	1	Administración de Empresas
Tiempo de Experiencia		
1 año en puesto similar		
Idiomas		
Español		
Conocimientos		
Administración, redacción, archivo		
Destrezas		
Paquetes de office, manejo de planta telefónica		

Habilidades				
Responsabilidad, integridad, flexibilidad, proactividad.				
d. Atribuciones				
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de documentos legales y administrativos. - Archivo de documentos y expedientes. - Redacción de cartas solicitadas por jefe inmediato. - Administración de agenda de jefe inmediato. - Planeación de juntas, reuniones o cualquier evento solicitado por el jefe inmediato. - Atención personal visitantes del jefe inmediato. - Atender las llamadas propias del área de trabajo. - Atender correos electrónicos propios del área de trabajo. - Realizar actas en juntas y reuniones. - Realizar anotaciones adicionales en juntas y reuniones. - Tareas afines inherentes al puesto. 				
e. Competencias relacionadas con las atribuciones				
<ul style="list-style-type: none"> - Control - Organización - Excelente redacción. - Excelente ortografía. - Manejo de actividades. - Manejo de planta telefónica. 				
f. Indicadores de gestión de las actividades				
Actividades	Resultados	Indicadores	Metas	Clientes
Administración de agenda del jefe inmediato	Cumplimiento de actividades importantes por parte del jefe inmediato	Asistencia a reuniones importantes para las negociaciones empresariales.	Concretar todas las reuniones relacionadas con negociaciones.	Bancos, proveedores y clientes externos

Coordinación de juntas y reuniones del Jefe Inmediato	Reuniones exitosas que se lleven a cabo en un ambiente acorde.	Establecer conclusiones concretas sobre temas tratados.	Solucionar cada punto pendiente a más tardar 15 días después de efectuada la reunión	Departamento Administrativo
---	--	---	--	-----------------------------

g. responsabilidades

- Equipo: el que la empresa provea para realizar sus actividades.
- Información: Confidencialidad en información manejada por el Jefe Administrativo.
- Supervisión: No aplica

h. condiciones de trabajo

- Ambiente: 100% dentro de oficinas centrales
- Riesgos: Estrés
- Complejidad: organización y disciplina.

Elaboró	Revisó	Autorizó
Nombre:	Nombre:	Nombre:
Firma:	Firma:	Firma: