

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE
DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE
TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MADLINE ESTELA SANDOVAL MÁRQUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2018

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

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

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

Área Matemática – Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración – Finanzas	Licda. Elisa Rojas Barahona
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIO:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin



Guatemala, 10 de julio de 2018

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Estimado Licenciado Suárez:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha cinco de abril del año dos mil dieciocho, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante MADELINE ESTELA SANDOVAL MÁRQUEZ con Carné 200818271.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a optar el título de profesional de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“Id y enseñad a todos”

Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Licenciada en Psicología

Colegiado activo No. 1,945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "s-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

amJ.D-TG. No. 0261-2018
Guatemala, 06 Noviembre de 2018

Estudiante
MADELINE ESTELA SANDOVAL MÁRQUEZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

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

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

MADELINE ESTELA SANDOVAL MÁRQUEZ	200818271	"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
----------------------------------	-----------	--

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

- A DIOS** Por darme la vida, la sabiduría, fortaleza y guía para la culminación de mi carrera, a él sea la honra y la gloria.
- A LA VIRGEN DE GUADALUPE** Por ser mi compañera en los momentos más difíciles de mi carrera y por interceder por mi ante su hijo, Gracias Madre.
- A MIS PADRES** Telma Catalán: lo eres todo para mí, que sería de mi vida sin ti, gracias por tu apoyo en todo momento, por tus consejos, por la motivación constante y por hacer de mí una mujer de bien. Te amo
- Jaime Sandoval: por darme la vida, gracias por tus ejemplos de perseverancia y constancia, por marcar mi vida con educación y valores.
- A MIS ABUELAS** Rosalina Catalán (+) y Estela Villacorta (+): los ángeles más grandes que tengo, este triunfo es de ustedes las personas que siempre creyeron en mí, no saben la falta que me hacen y el amor brindado.
- A MIS HERMANOS** Rosmery, Herber y Gaby: por todo su apoyo, amor y por la fuerza que me dieron para seguir adelante, que mi esfuerzo les sirva de ejemplo y motivación en la vida. Nunca se rindan. ¡Los amo!

- A MIS PADRINOS** Hugo, Noemi y Maricela: mil gracias no cabe duda que mis papás no se confundieron con ustedes, gracias porque hasta el día de hoy me han apoyado en todo momento.
- A MI NOVIO** José Luis Veliz: mi amor, gracias por apoyarme a lo largo de mi carrera y alentarme para continuar, cuando parecía que me iba a rendir; creo que después de esto ya podemos hacer nuestros sueños realidad ¡Te amo!
- A MI FAMILIA EN GENERAL** Con todo mi cariño por las muestras de apoyo siempre recibidas para mí y mi familia.
- A MIS AMIGOS** De la universidad, del trabajo y de la vida por su apoyo incondicional y motivación a lo largo de mi carrera.
- A MIS PROFESORES** A quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por prepararnos para un futuro competitivo no solo como los mejores profesionales sino también como mejores personas.
- A MI ASESORA** Licenciada Laura Aydée Lainfiesta Escobar, mi infinito agradecimiento por su orientación, consejos, apoyo y colaboración para la elaboración de mi tesis.
- ESPECIALMENTE A** La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por la formación académica, los mejores años de mi vida los viví en esas aulas.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	01
1.1.1	Empresa publica	01
1.1.2	Empresa privada	01
1.1.3	Tipos de empresa	01
1.1.3.1	Empresa comercial	01
1.1.3.2	Empresa de producción	02
1.1.3.3	Empresa de servicios	02
a.	Consultoría de la tecnología de información	02
1.2	Administración	02
1.2.1	Proceso administrativo	03
1.2.1.1	Planeación	04
a.	Elementos de planeación	04
1.2.1.2	Organización	06
1.2.1.3	Integración	07
a.	Administración del recurso humano	07
a.1	Objetivos de la administración del recurso humano	08
a.2	Procesos de la administración del recurso humano	08
i	Proceso para organizar a las personas	09
ii	Diseño de puestos	10
iii	Evaluación del desempeño	11

Contenido	Página
• Importancia de la evaluación del desempeño	11
• Beneficios de la evaluación del desempeño	13
• Proceso de la evaluación del desempeño	14
• Responsables de la evaluación del desempeño	15
• Sistema de evaluación del desempeño	17
• Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	17
• Escalas gráficas	19
• Ventajas y desventajas de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño	21
• Métodos modernos de evaluación del desempeño	22
• Evaluación 270°	22
• Etapas propuestas para el nuevo sistema de evaluación del desempeño	24
○ Etapa de planificación	23
○ Etapa de diseño	26
○ Etapa de ejecución	26
○ Etapa de monitoreo	27

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

2.1	Metodología de la investigación	29
2.2	Antecedentes de la empresa	31
2.2.1	Filosofía empresarial	32

Contenido	Página	
2.2.1.1	Misión	33
a.	Visión	33
b.	Valores	34
2.2.1.2	Metas	34
2.2.1.3	Políticas	34
2.2.1.4	Análisis de la filosofía organizacional	34
2.2.2	Estructura organizacional	35
2.2.2.1	Análisis del organigrama	37
2.3	Situación actual del sistema de evaluación del desempeño para el personal de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología.	37
2.3.1	Perspectiva de la gerente de producción sobre la evaluación del desempeño	37
2.3.1.1	Análisis de la perspectiva de la gerente de producción	41
2.3.2	Perspectiva de los colaboradores sobre la evaluación del desempeño	43
2.3.2.1	Conocimiento de las personas que evalúan el desempeño	43
2.3.2.2	Proceso de evaluación del desempeño	44
2.3.2.3	Frecuencia de la evaluación del desempeño	46
2.3.2.4	Conocimiento de los colaboradores acerca de las escalas y parámetros de evaluación del desempeño	47
2.3.2.5	Comunicación del desempeño que esperan del colaborador y la comunicación de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño	49
2.3.2.6	Percepción de los colaboradores sobre la forma de evaluar su desempeño	50

Contenido	Página	
2.3.2.7	Comunicación de los errores cometidos y la forma en que se los comunican	51
2.3.2.8	Registros de evaluaciones pasadas	53
2.3.2.9	Objetividad del sistema de evaluación del desempeño	55
2.3.2.10	Decisiones que se toman con base en los resultados de la evaluación del desempeño	56
2.4	Análisis de resultados	57

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

3.1	Justificación de la propuesta	60
3.2	Objetivos y metas de la propuesta	61
3.2.1	Objetivo general	61
3.2.2	Objetivo específico	61
3.2.3	Metas de la propuesta	62
3.2.4	Propuesta de filosofía organizacional y organigramas	62
3.2.4.1	Misión propuesta	62
a.	Visión propuesta	63
b.	Valores propuestos	64
3.2.4.2	Propuesta de organigramas para la empresa	65
3.3	Sistema de evaluación del desempeño	68
3.3.1	Propósito del sistema de evaluación del desempeño	68
3.3.2	Objetivos del sistema de evaluación del desempeño	69

Contenido	Página	
3.3.2.1	Objetivo general	69
3.3.2.2	Objetivos específicos	69
3.3.2	Desarrollo del sistema de evaluación del desempeño propuesto	70
3.3.2.1	Etapa 1: planificación	70
a.	Metas	72
b.	Políticas	72
c.	Responsables y participantes del programa	73
d.	Proceso del sistema de evaluación del desempeño	74
e.	Calendarización	82
f.	Concientización	84
3.3.2.2	Etapa 2: diseño	107
a.	Método a emplear	108
b.	Factores a emplear	108
c.	Criterios y escalas de calificación a emplear	109
d.	Boletas a emplear	112
3.3.2.3	Etapa 3: ejecución	121
a.	Aplicación	122
b.	Tabulación y registro	122
c.	Análisis de datos	125
d.	Entrevista de retroalimentación	134
e.	Plan de mejora	136
3.3.2.4	Etapa 4: monitoreo	137
a.	Seguimiento al plan de mejora	138
b.	Informe plan de mejora	140
c.	Actualización del sistema	141
3.3.3	Factibilidad del sistema de evaluación del desempeño	141
3.3.3.1	Presupuesto	142

Contenido	Página
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	150

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Criterios para la evaluación del desempeño.	18
2	Método tradicional de escalas gráficas.	19
3	Aplicación de instrumentos al personal de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	30
4	Análisis de la misión actual de la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	33
5	Comunicación del desempeño esperado y resultados obtenidos según 86 colaboradores del área de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	49
6	Simbología utilizada en el flujograma en el proceso del sistema de evaluación del desempeño propuesto a una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	74
7	Cronograma de actividades para la implementación del sistema de evaluación del desempeño en una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	83
8	Plan de acción a implementarse en la etapa de planificación en la fase de concientización reunión programada, en una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	86

No.	Título	Página
9	Plan de acción a implementarse en la etapa de planificación en la fase de concientización recreación corporativa en la evaluación del desempeño al personal de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	91
10	Primera propuesta de implementación de capacitación para concientizar sobre la evaluación del desempeño de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	94
11	Segunda propuesta de implementación de capacitación para concientizar sobre la evaluación del desempeño al personal de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	95
12	Estimación de costos (en quetzales) para la etapa de planificación para la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa dedicada a brindar servicios de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	105
13	Estimación de costos (en quetzales) para la etapa de diseño para la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa dedicada a brindar servicios de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	120
14	Relación criterio, reconocimiento / sanción en la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	127

No.	Título	Página
15	Criterio e indicador a implementarse en el sistema de evaluación del desempeño para la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	129
16	Estimación de costos (en quetzales) para la etapa de ejecución para la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	136
17	Presupuesto estimado para implementar el sistema de evaluación del desempeño en una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	142

ÍNDICE DE ANEXO

No.	Título	Página
1	Pros y contras de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño	151
2	Evaluaciones de control de calidad y producción información proporcionada por la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	154
3	Descriptores de puestos propuestos para la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	159
4	Cotizaciones	169

ÍNDICE DE ESQUEMA

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo.	3
2	Proceso de la evaluación del desempeño.	15
3	Numero de grados y rol del evaluador	23
4	Etapas del sistema de evaluación para la implementación en una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la Ciudad de Guatemala.	70
5	Etapa de planificación para la implementación del sistema de evaluación de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	71
6	Diagrama de flujo para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño en una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	79
7	Etapa de diseño para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	107
8	Etapa de ejecución para la implementación del sistema de evaluación del desempeño, para la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	121
9	Etapa de monitoreo para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	138

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Formato de asistencia de personal a la reunión informativa de aplicación del sistema de evaluación del desempeño con el personal de la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4 de la ciudad de Guatemala.	88
2	Formato de asistencia de personal a la capacitación para concientizar de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4 de la ciudad de Guatemala.	97
3	Formato de evaluación de la capacitación realizada para los colaboradores de la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	98
4	Boleta de evaluación del desempeño para la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	114
5	Ejemplo de llenado de boleta de evaluación del desempeño para la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	117
6	Tabulación de los resultados de las diferentes evaluaciones realizadas al personal de la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	123
7	Boleta de resumen de la evaluación del desempeño para la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala	124

No.	Título	Página
8	Boleta de compromiso entre el evaluador y evaluado en el sistema de evaluación del desempeño de la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	126

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Proceso de la administración de recursos humanos.	9
2	Gestión del cambio, Kurt Lewin.	25
3	Organigrama general de la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	36
4	Conocimiento sobre quién evalúa el desempeño según los 86 colaboradores del área de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	44
5	Conocimiento acerca del proceso de evaluación del desempeño según 86 colaboradores del área de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	45
6	Frecuencia de la evaluación del desempeño según 86 colaboradores del área de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	46
7	Conocimientos de las escalas de evaluación del desempeño según 86 colaboradores del área de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	48
8	Percepción de la forma de evaluar su desempeño según 86 colaboradores del área de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	51

No.	Título	Página
9	Comunicación de errores cometidos según 86 colaboradores del área de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	52
10	Registros de evaluaciones pasadas según 86 colaboradores del área de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala	54
11	Objetividad de la evaluación del desempeño según 86 colaboradores del área de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	55
12	Decisiones tomadas a través de los resultados obtenidos según 86 colaboradores del área de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	56
13	Misión propuesta para el personal de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	63
14	Visión propuesta para el personal de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	64
15	Valores propuestos para el personal de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	65
16	Organigrama general propuesto para una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	66

No.	Título	Página
17	Organigrama específico del departamento de digitalización propuesto a una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	67
18	Carta para la reunión informativa de aplicación del sistema de evaluación del desempeño con el personal de la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	87
19	Primera propuesta de afiche para concientizar la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	100
20	Segunda propuesta de afiche para concientizar la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	101
21	Trifoliar parte externa para concientizar la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	103
22	Trifoliar parte interna para concientizar la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	104
23	Diploma de reconocimiento para implementar en el sistema de evaluación del desempeño para el personal de la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4 de la ciudad de Guatemala.	130

No.	Título	Página
24	Carta de reconocimiento para implementar en el sistema de evaluación del desempeño para una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	131
25	Carta de llamada de atención para implementar en el sistema de evaluación del desempeño para una empresa de servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	132
26	Reconocimiento a los trabajadores colocando una foto en un lugar visible para implementar en el sistema de evaluación del desempeño para una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, ubicada en la zona 4, de la ciudad de Guatemala.	133

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo dotar de una herramienta administrativa que permita evaluar el desempeño del personal a efectos de la mejora continua, la innovación de los procesos, mejorar la eficiencia y eficacia, así como el servicio del colaborador interno y externo. La evaluación del desempeño es entonces concebida no como un ejercicio técnico para obtener resultados sino como una acción-reflexión- acción que da la oportunidad de profundizar en la comprensión de los procesos y comportamientos de las personas. La empresa de servicios relacionados con la tecnología actualmente se dedica a la digitación de imágenes digitales hacia una base de datos, está conformada por 150 personas, distribuida en 15 puestos de trabajo. Con este sistema se busca crear una cultura de evaluación en la empresa, esto como medio para la realización de cambios positivos y continuos para las personas dentro de la organización.

El presente trabajo está dividido en tres capítulos, el primero conformado por el marco teórico el cual describe los conceptos más importantes que serán la base para la investigación. El capítulo dos en el cual se realiza un análisis de la situación actual, una breve descripción de la empresa, se muestran a través de gráficas los resultados de las investigaciones y un análisis general de la organización. Luego de conocer la situación actual de la empresa se procede a realizar el capítulo tres en el cual se desarrolla una propuesta objetiva, acorde a las necesidades de la organización, la cual permitirá brindar todas las herramientas necesarias para llevar a cabo el sistema de evaluación del desempeño de manera exitosa, su objetivo principal es ser una guía concreta para realizar una adecuada evaluación del desempeño. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas a raíz de la presente investigación, la bibliografía la cual dará fundamento a la investigación y los anexos que complementa el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Con el propósito de dar a la investigación un sistema de evaluación coordinado y coherente de conceptos que permita abordar el problema referente a la evaluación del desempeño que posee la empresa de servicios de tecnología en el presente capítulo se desarrollará y abordará los conceptos básicos, teorías y demás aportes que sustentarán la investigación.

1.1 Empresa

Se puede definir que una empresa es un ente mercantil económico de producción, que se dedica a diferentes actividades con fines lucrativos o comerciales y así poder satisfacer las necesidades de bienes y servicios de las personas.

1.1.1 Empresa pública

Es aquella empresa propiedad del estado, en la que los poderes públicos pueden ejercer, de manera directa o indirecta. Cuyo capital es propiedad del estado.

1.1.2 Empresa privada

Son empresas creadas por personas particulares y su capital no pertenece al estado son libres de tomar decisiones internas, aunque debe cumplir con requisitos que pone el estado.

1.1.3 Tipos de empresas

A continuación, se detallará los tipos de empresas que existen:

1.1.3.1 Empresa comercial: son todas aquellas empresas que se dedican a la compra y venta de productos que pueden ser materia prima o productos terminados.

1.1.3.2 Empresa de producción: son las empresas que se dedican a la compra de materia prima para ser transformada en producto terminado y así poder comercializarlo.

1.1.3.3 Empresa de servicios: es aquella empresa que ofrece un servicio intangible con el objetivo de satisfacer necesidades, como por ejemplo de recreación, de salud, de capacitación, etc.

Para esta investigación la unidad de análisis recae en una empresa de servicios por tratarse de consultoría de la tecnología de la información.

a) Consultoría de la tecnología de información: “consultoría de tecnología es un campo que se enfoca en aconsejar a otras empresas como usar las tecnologías de información para conseguir objetivos empresariales, adicionalmente estiman, gestionan, implementan, instalan y administran los sistemas informáticos en régimen de subcontratación”. (5:s.p)

Estas son empresas que se dedican a realizar análisis de procesos estructurados de gestiones de las empresas, con el objetivo que las organizaciones tengan la capacidad de analizar la información y control, generando mayor competitividad en la gestión de recurso humano.

1.2 Administración

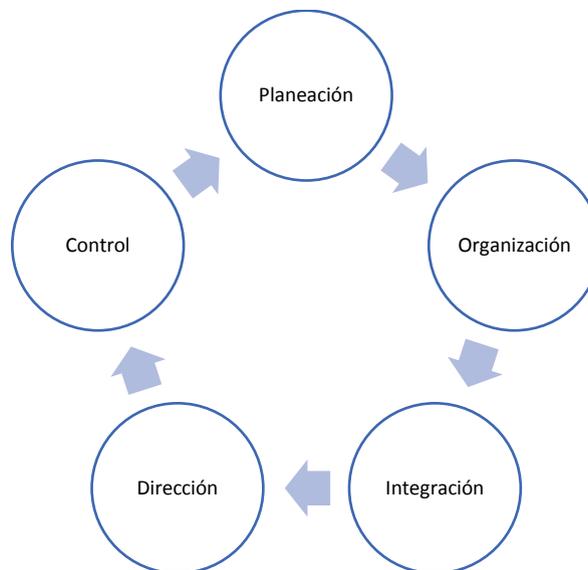
“Disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (1:3)

La administración es una serie de procesos en donde un grupo de individuos, trabajan en conjunto para lograr los objetivos y metas trazadas. Su tarea fundamental es conducir a cualquier organización o empresa a conseguir sus objetivos para los que fueron creados.

1.2.1 Proceso administrativo

Es una serie o secuencia de actos aplicada en la organización para lograr los objetivos propuestos, a esas funciones se le llama: planeación, organización, integración, dirección y control, los que se muestran en el siguiente esquema.

ESQUEMA 1
PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: elaboración propia, noviembre de 2017

A continuación, se detallarán las fases de planeación, organización e integración derivado que son las que están relacionadas a la problemática actual de la empresa.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo ya que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo”. (1:38)

La planeación consiste en seleccionar proyectos y fijar cursos con el objeto de elegir una acción entre varias alternativas, así como la determinación de métodos para alcanzarlo. Los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados, por lo anterior, en la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología esta fase del proceso es importante ya que planificar la producción es materia clave para que la empresa tenga éxito, debido a que, dependiendo de esta planificación, así será la calidad y el precio del servicio que ofrezca, de esto dependerán sus beneficios y, por tanto, su viabilidad. Hay que adaptarse a las constantes demandas de los clientes, deben ser flexibles en el tipo de servicio final que ofrecen; tener la capacidad para reaccionar lo más rápido posible a las necesidades de los clientes; minimizar los errores posibles y usar un servicio de calidad; ganarse la confianza del cliente es lo esencial en la planificación y, por último, el precio final que recibe el cliente debe estar acorde a las necesidades de la empresa.

a. Elementos de la planeación

Los elementos que caracterizan la planeación son los siguientes:

a.1 Misión: Es el fin para el cual la empresa fue creada, es la que diferencia a las demás de su tipo, ayuda al colaborador a conocer el por qué y para qué de sus funciones diarias

Es importante tener por escrito y a la vista, la misión de la empresa; y esta debe aclarar el propósito o razón de ser de la empresa, es la que identifica a la empresa con sus clientes, es una expresión de lo que es y hace la organización.

- **Visión:** La visión es imaginar la estrategia del negocio en un tiempo definido o indefinido. La misma debe ser apoyada por la alta gerencia, elaborada por líderes, amplia, detallada, compartida y alentadora; por medio de ésta, los colaboradores tienen descrito hacia donde se dirigen.
- **Valores:** “es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país”. (1:79)

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento de los colaboradores, estos señalan la forma de pensar y de comportarse de las personas en la organización, los valores generan un buen clima organizacional.

Estos juegan un papel importante dentro de la organización, debido a que intervienen en la manera de pensar y actuar de cada individuo, se espera que los mismos adopten también los valores que rigen a la organización de dos formas una de forma individual, está para la toma de decisiones y también de forma grupal que debido a que independientemente el puesto que ocupen todos los trabajadores forman parte de un todo.

a.2 Políticas: “son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirve como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados”. (1:46)

Las políticas podrían ser planes ya que estos guían el pensamiento de las personas en la toma de decisiones.

a.3 Objetivos: “son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos. Éstas tienen que ser consistentes e identificadas con el propósito fundamental que guía nuestros esfuerzos”. (1:50)

Los objetivos en las organizaciones son básicamente los fines hacia los cuales dirige cualquier actividad, constituyen criterios de decisión. Estos deben ser alcanzados de forma individual o grupal.

a.4 Metas: “estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización, las metas de una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección”. (1:45)

Son pequeños objetivos que las personas se plantean para lograr llegar a un determinado fin. Estas se originan de la necesidad de lograr algo, una meta debe ser clara y muy definida, cuantificable en el tiempo, ajustarse a la realidad y a las oportunidades del momento.

1.2.1.2 Organización

Organizar implica dividir y agrupar actividades, que se deben realizar en la empresa, con el fin de proporcionar los productos y servicios a la sociedad, fin para la cual fue creada la compañía.

“Es la fase del proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución”. (1:124)

En la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología esta fase del proceso es de suma importancia ya que permitirá aclarar a los colaboradores cómo está estructurada la organización, las funciones que deben realizar, las jerarquías que

existen, ya que, de esto dependerá que el trabajador conozca cuáles son los mandos altos, medios y bajos, así como los puestos que existen.

1.2.1.3 Integración

“Es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar, pues además de conjuntar componentes diferenciados, significa la posibilidad de optimizar tanto el manejo de la provisión a las diversas unidades de la organización de los elementos humanos, los recursos materiales, los medios financieros y los recursos técnicos que demanda la operación total, con un criterio de adecuación y concordancia entre las partes componentes de la organización”. (1:181)

En la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología este proceso administrativo es el más importante ya que está integrado por los elementos que necesita la organización (recurso humano, financiero, técnico y material) para su buen funcionamiento, así como los procesos de la administración de recursos humanos y de donde se basa la investigación el cual es el proceso para organizar a las personas y de ahí surge la evaluación del desempeño.

a. Administración del recurso humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (2:9)

La administración del recurso humano busca ayudar al administrador a desempeñar las cinco funciones administrativas que constituye el proceso administrativo, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, junto con su grupo de colaboradores para realizar las tareas y así, alcanzar las metas y objetivos.

a.1 Objetivos de la administración del recurso humano

Las personas constituyen el principal activo de toda organización y de ahí la necesidad que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten la atención necesaria. Los objetivos de la administración de recursos humanos son múltiples, estos deben, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización. Los objetivos de la gestión del talento humano son:

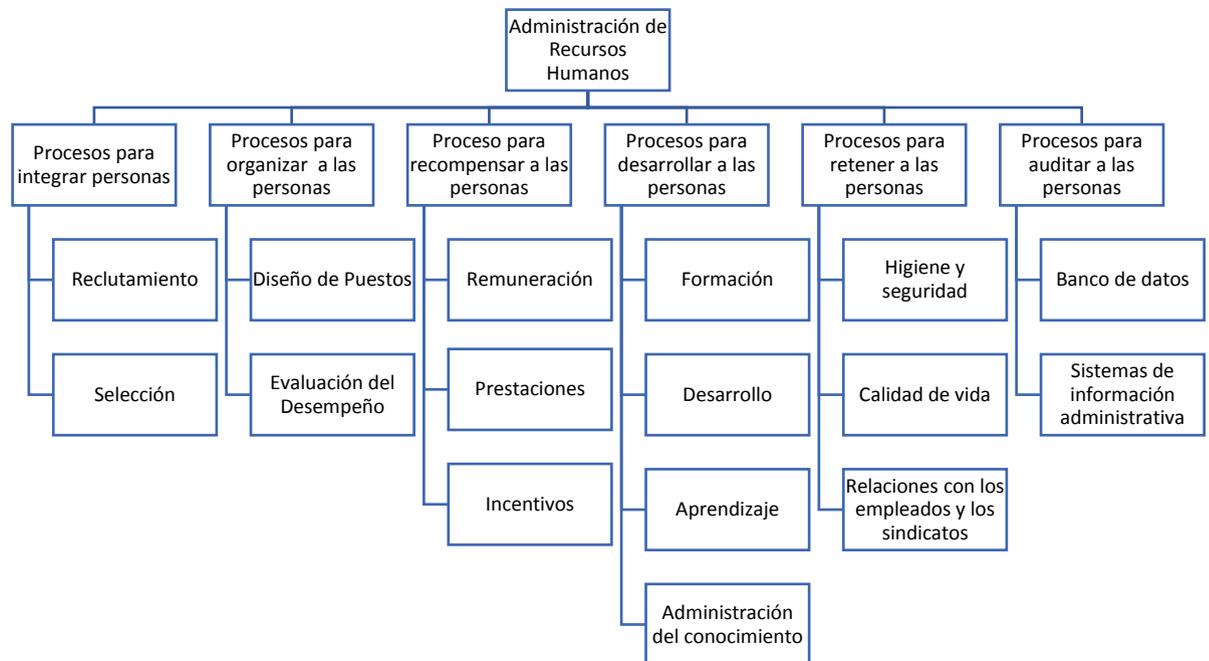
- “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad en la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio”. (2:12)

a.2 Procesos de la administración del recurso humano

La administración del recurso humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, todos estos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca. Cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. La gráfica 1, muestra los 6 procesos de la administración de recursos humanos.

GRÁFICA 1

PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Chiavenato Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, tercera edición, pág. 15

A continuación, se da una descripción del proceso que se estudiará en la investigación:

i. Proceso para organizar a las personas: se diseñan las actividades de las personas, se orientan y acompañan en su desempeño, está conformado por el diseño de puesto y la evaluación del desempeño. Es un proceso de vital importancia dentro de la organización, comienza definiendo las funciones de cada puesto y su rol dentro de la empresa, es por ello que se deben ajustar las funciones, y a su vez evaluar y corregir comportamientos para el cumplimiento requerido de las responsabilidades y funciones de cada puesto.

ii. Diseño de puestos

“Especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás, cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que lo desempeñe bien. Esas competencias varían conforme al puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exige que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la tecnología con diferentes grados de intensidad”. (2: 205)

El diseño de puesto o descriptor de puesto debe contener cuatro condiciones básicas:

- El contenido del puesto, que son las tareas o atribuciones que el colaborador debe desempeñar.
- Métodos y procesos de trabajo que debe desempeñar.
- Las responsabilidades que tiene el colaborador, con quien se debe reportar, es decir, su superior inmediato.
- Quienes son sus subordinados o las personas que dependen de él para realizar su trabajo.

“En el fondo, el diseño de puestos representa la forma en que los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones”. (2:206)

Para efectos de la presente investigación se profundizará en el proceso para organizar a las personas, a través de la evaluación del desempeño en la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología.

iii. Evaluación del desempeño

“Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo; La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en la organización. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos”. (2:245)

Evaluar el desempeño de las personas radica en una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función a las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial desarrollo. Este proceso sirve para estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo la aportación que este hace al negocio de la organización. Es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, integración de las personas a la organización, el acoplamiento del personal al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias y sirve para establecer los medios y programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano.

- **Importancia de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Se necesita evaluar el desempeño porque toda persona necesita recibir una retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y

para hacer las correcciones correspondientes. Para la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología es de importancia la evaluación del desempeño ya que ayudará a detectar las fuerzas y debilidades de los colaboradores para potencializar su aprovechamiento, así como implementar estrategias y afinar eficacias con la intención de favorecer el desarrollo integral de las personas por medio de planes de acción, con el fin de mejorar el perfil, las principales razones para evaluar el desempeño son:

- **Recompensas:** a través de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se puede argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores.
- **“Realimentación:** la evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias”. (2:246)
- **Desarrollo:** la evaluación del desempeño permitirá que los colaboradores sepan cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- **Relaciones:** al ser evaluado por las personas que lo rodean permitirá que el colaborador tenga mejor relación laboral con sus compañeros; porque tiene el conocimiento que también evaluarán su desempeño.
- **Percepción:** la evaluación proporcionará información a las personas para saber lo que piensan los compañeros alrededor de él.
- **“Potencial de desarrollo:** la evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial desarrollo de sus colaboradores, de modo que pueda definir programas de evaluación, desarrollo, sucesión y carreras, etc.

- **Asesoría:** la evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores”. (2:247)

- **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Los beneficios que proporciona la evaluación del desempeño para los jefes, subordinados y para la empresa son los siguientes.

- **Para los jefes**

- Se calcula mejor el desempeño y la conducta de los subordinados, por medio de un sistema aceptado, confiable y objetivo.
- Identifica y descubre las necesidades de capacitación de su personal
- Permite proponer medidas y disposiciones para mejoras del rendimiento.
- Permite la comunicación con los subalternos para que acepten la forma de la evaluación del desempeño.

- **Para los subordinados**

- Dar a conocer los aspectos del comportamiento y del desempeño que la empresa estima en los colaboradores.
- Conocer cuáles son las posibilidades de alcanzar una promoción.
- Dar a conocer las medidas correctivas del jefe, con el fin de mejorar su desempeño.
- Permite la autoevaluación y autocrítica para su desarrollo.

- **Para la empresa**

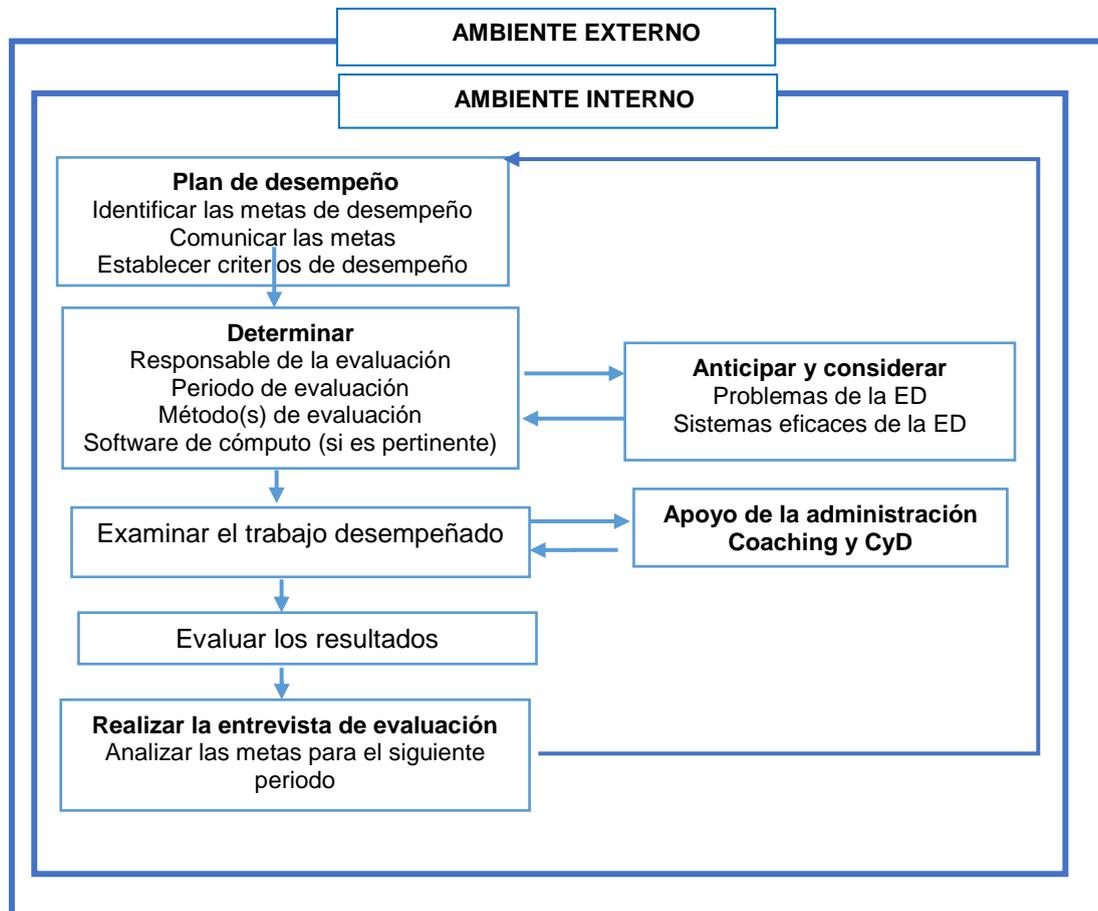
- Evaluar a su personal a acorto, mediano y largo plazo para definir la contribución de cada colaborador.
- Identificar a los empleados que necesiten mejorar en áreas y seleccionar a los que tienen condiciones de promoción y transferencias.

- **Proceso de la evaluación del desempeño**

“El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas de desempeño. Después, de este ciclo continuo prosigue con la comunicación de las metas a los interesados y el establecimiento de criterios del desempeño. Posteriormente, se toman decisiones con respecto a quien será el responsable de la evaluación, el periodo de evaluación, los métodos que se utilizarán y la función del software, si es pertinente. Durante el proceso, se anticiparán y considerarán los problemas potenciales de la evaluación junto con las características de sistemas eficaces. Después, la administración proporcionará coaching y otro tipo de apoyo adaptable, a medida que avanza el periodo de evaluación y se observa el trabajo del empleado. Entonces el desempeño se evalúa formalmente. El paso final consiste en el análisis de la evaluación junto con el empleado, el establecimiento de metas tentativas y las repeticiones del ciclo”.
(4:256)

El proceso de la evaluación, es un conjunto de pasos secuenciales donde se identifican cada una de las partes que conforman la realización de la evaluación del desempeño, para el cumplimiento del mismo y así poder obtener los objetivos organizacionales.

ESQUEMA 2 PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Wayne, M, y Noe, R. Administración de recursos humanos, novena edición, pág. 256

- **Responsables de la evaluación del desempeño**

En algunas organizaciones, el departamento de recursos humanos es el responsable del diseño e implementación de programas de evaluación del desempeño; cabe resaltar que el principal interesado en la evaluación es la organización. Lo ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la

persona; existen varias posibilidades en cuanto a la persona que puede evaluar al empleado y estos se presentan a continuación:

- **Autoevaluación:** el principal interesado en saber su desempeño y mejorarlo es cada persona, por lo cual debe autoevaluarse constantemente.
- **El gerente:** el gerente con la ayuda del departamento de recursos humanos son los encargados de establecer los medios y criterios para evaluar al personal.
- **El individuo y el gerente:** el gerente es la persona que guía y orienta, le da al colaborador todos los recursos necesarios y obtiene resultados, mientras que el trabajador es el indicado de evaluar su desempeño en función de esos recursos y así, mostrar su desempeño y los resultados.
- **El equipo de trabajo:** evalúa el desempeño de los miembros de su grupo y realiza planes de acción para su mejora continua.
- **La evaluación 360°:** todas las personas alrededor que abarquen un 360° y tengan que ver con la persona evaluada califican su desempeño.
- **La evaluación hacia arriba:** permite que el equipo evalúe a su gerente, que también proporciona los medios, el equipo y los recursos necesarios para el logro de los objetivos organizacionales y mejorar los resultados, este permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente con nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación.
- **La comisión de evaluación del desempeño:** son personas que se encargan de evaluar de forma colectiva directa o indirectamente a los colaboradores.

- **El órgano de recursos humanos.** El departamento de recursos humanos asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de los colaboradores, y son los encargados de procesar y dar seguimiento a los resultados obtenidos.

- **Sistema de evaluación del desempeño**

En un sistema de evaluación del desempeño se debe tomar en cuenta varios factores, tener claro cuales puestos serán sujetos de evaluación y los objetivos de la misma; ya que la importancia de un sistema de evaluación radica en que, éste brinde información objetiva del desempeño evaluado; la evaluación debe enfocarse en características específicas del puesto, ya que son necesarias y vitales para ejecutar las funciones de mejor manera.

Los beneficios de un sistema de evaluación es que proveen datos al evaluador, no solo del desempeño del evaluado, sino también proporciona información sobre debilidades que el personal posee en un determinado periodo, que deben minimizarse por medio de cursos de acción y estos a su vez también reflejan fortalezas de los evaluados, ofreciendo valor agregado a la organización debido a que se pueden fortalecer o desarrollar como estrategia.

- **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Existen varios métodos de evaluación del desempeño, mediante criterios que produzcan equidad y justicia, y al mismo tiempo estimulen a las personas, por esto muchas empresas construyen su propio sistema de evaluación. El cuadro 1, muestra algunos criterios utilizados por las organizaciones para la evaluación.

CUADRO 1
CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Habilidades/capacidades/ Necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones humanas	Atención al cliente
Asiduidad (constancia)	Cooperación	Satisfacción del cliente
Lealtad	Creatividad	Reducción de costos
Honestidad	Liderazgo	Rapidez de soluciones
Presentación personal	Hábitos de seguridad	Reducción de excusas
Buen juicio	Responsabilidad	Ausencia de accidentes
Capacidad de ejecución	Actitud e iniciativa	Mantenimiento del equipo
Comprensión de situaciones	Personalidad	Cumplimiento de los plazos
Facilidad para aprender	Soltura	Enfoque en los resultados

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, tercera edición, pág. 254

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación, para efectos de la presente propuesta se desarrollará la evaluación de escalas gráficas.

- **Escalas gráficas**

“Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de evaluación representan los criterios relevantes o parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores”. (2:253)

La tabla consiste en enlistar factores de evaluación previamente analizados, estos contienen una breve descripción para un mejor entendimiento, verticalmente se posiciona los grados de variación de desempeño, iniciando desde un excelente hasta un mal desempeño.

Este método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores, el primer paso es escoger la definición de los factores, los cuales servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados; estos son comportamientos, actitudes que selecciona y valora la organización, quienes alcancen la mejor calificación en los factores serán quienes mejor se han desempeñado en sus actividades; la cantidad de factores varía según intereses de la organización. Una vez definidos los factores y como segundo paso, se deben definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Con los factores de evaluación y sus respectivos grados, se procede a preparar la escala gráfica de evaluación, como muestra el cuadro 2.

CUADRO 2
MÉTODO TRADICIONAL DE ESCALAS GRÁFICAS

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (Cantidad de	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los	Siempre debajo de los

trabajo realizado)				parámetros	parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactorio	Calidad Insatisfactorio	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	Satisfacción de la capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene las excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad	Buena capacidad	Razonable capacidad	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

	de realización	de realización	de realización		
--	-------------------	-------------------	-------------------	--	--

Fuente: Chiavenato Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, tercera edición, pág. 255

Dichos parámetros y factores de evaluación deben ser analizados con anterioridad, tomando en cuenta varios aspectos que son fundamentales, la participación del encargado de evaluación, debe contar con el apoyo y participación del jefe inmediato del puesto evaluado para que sea lo más real y objetivamente posible para poder brindar resultados reales del desempeño evaluado.

Al implementar este método permitirá a la organización contar con una herramienta formal de evaluación la cual brindará información cualitativa y cuantitativa sobre el desempeño laboral de los colaboradores, reflejando fortalezas y debilidades para tomar acciones que mejoren el desempeño laboral, brindando una retroalimentación objetiva.

Es indispensable mostrarle al colaborador como considera la organización su trabajo, pues es necesario recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral y así poder corregir sus debilidades con ayuda propia y de la organización.

- **Ventajas y desventajas de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Los diferentes métodos tradicionales tienen sus ventajas y desventajas, entre las ventajas está la mejora del desempeño, mediante la retroalimentación, pueden ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos, también ayudan a tomar decisiones sobre necesidades de capacitación y desarrollo, etc. Entre las desventajas están que requieren mucho tiempo para su elaboración y que es necesaria la capacitación al personal encargado de la evaluación. En los anexos,

se detallará a profundidad los pros y contras de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

- **Métodos modernos de evaluación del desempeño**

Estos métodos se caracterizan por una posición nueva que incluye la autoevaluación y la autodirección de las personas, aquí el trabajador tiene una mayor participación en su propia planificación de desarrollo personal, tiene enfoque en el futuro y una mejora continua del desempeño, entre estos encontramos la evaluación participativa por objetivos, evaluación 90°, evaluación 180°, evaluación 360°, para efectos de la presente propuesta se enfocará en la evaluación 270°.

- **Evaluación 270°**

La metodología a utilizar en esta presente investigación es la 270°, “lo valoran el jefe (a), los compañeros (as) de trabajo o equipo de trabajo del evaluado, el propio evaluado (a) y los colaboradores”. (8: sp)

A través de este proceso se busca que el equipo de trabajo pueda expresar su punto de vista de forma cómoda, para los gerentes conocer la opinión que tienen sus colaboradores de sus mandos medios ayudara a potenciar los estilos de liderazgo que más éxito tienen y detectar problemas sin que estos se queden estancados en el nivel de supervisión.

Con la evaluación se desea dar a los empleados un enfoque de su desempeño lo más adecuado posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros y subordinados. El propósito de aplicarlo es darle al colaborador una retroalimentación necesaria con el fin que se puedan tomar las medidas necesarias para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos y dar a los gerentes información necesaria para la toma de decisiones. Entre las ventajas de

utilizar una evaluación 270° tenemos que el sistema es más amplio y permite recolectar información de la persona desde varias perspectivas, la información es más precisa se pueden reducir sesgos, prejuicios y la retroalimentación de los compañeros puede incentivar al desarrollo del colaborador.

Tomar en cuenta que con este sistema algunas personas pueden tratar de ayudar o perjudicar a un colaborador al calificarlo bien o mal, quizá los miembros del equipo busquen ayudarse dándose calificaciones elevadas, pero acá los supervisores deber revisar las respuestas que no sean válidas.

ESQUEMA 3 NÚMERO DE GRADOS Y ROL DEL EVALUADOR



Fuente: elaboración propia, noviembre 2017

A continuación, una breve explicación de los distintos métodos de evaluaciones del desempeño modernos.

- “90° si una persona solo le evaluará su superior inmediato.

- 180° si además le evaluarán sus colegas.
 - 270° si además le evaluarán sus subalternos.
 - 360° si además de todos los anteriores le evaluarán también sus clientes internos y externos”. (7: sp)
- **Etapas propuestas para el nuevo sistema de evaluación del desempeño**

Por medio de estas etapas se pretende llevar a cabo el proceso de evaluación del desempeño para una mejor comprensión de la organización y los colaboradores.

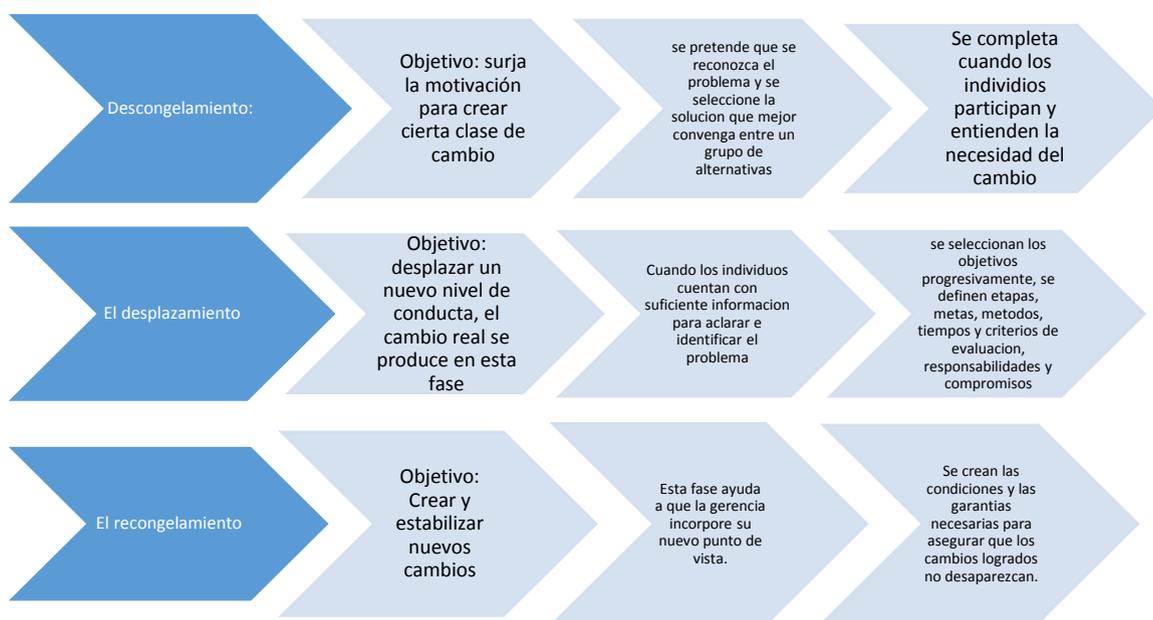
- **Etapas de planificación**

Corresponde a la primera etapa del proceso y es la base principal que guía la realización del sistema, en esta etapa se proporcionan las herramientas necesarias para aplicar la evaluación, se debe decidir la población a evaluar, que medir, como medir, debiendo de tener un grado de coherencia. En este proceso se debe involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación debe involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados, pues una planificación es un proceso a través del cual se conoce como, quien y cuando se ejecutarán los planes. Esta etapa está conformada por las metas, políticas, responsables, proceso de la evaluación del desempeño, calendarización y concientización.

- a. **Metas:** son los resultados deseados a través de la evaluación del desempeño, son pequeños objetivos que la organización debe plantearse para llegar a un objetivo final.
- b. **Políticas:** son un conjunto de directrices y reglas básicas que regirán el sistema de evaluación del desempeño.
- c. **Responsables:** son las personas que participaran en el sistema de evaluación del desempeño.

- d. **Proceso de la evaluación del desempeño:** son los procesos generales que se deben seguir para la óptima realización de cada etapa que regirá el sistema de evaluación del desempeño.
- e. **Calendarización:** se estima el tiempo necesario para llevar a cabo todo el proceso de la evaluación del desempeño.
- f. **Concientización:** acción y efecto de crear conciencia de un asunto determinante, mostrar la verdad a través del diálogo y hacer reflexionar sobre un asunto concreto, para crear conciencia en la persona se implementará la gestión del cambio de Kurt Lewin, quien propuso un modelo de gestión del cambio en tres fases:

GRÁFICA 2
GESTION DEL CAMBIO, KURT LEWIN



Fuente: Elaboración propia, noviembre 2017. Con base a información consultada en la página web: Mengibar Torres, M., Del Rio Urenda, S., Terol Fernandez, F.J., Gestión del Cambio <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/MSCG-15/UNIDADESAPRENDIZAJE/UNIDAD03 / 06.pdf>.

- **Etapa de diseño**

Luego de haber planificado los aspectos principales, se es necesario realizar el diseño del sistema de evaluación este tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar, es necesario considerar la cultura organizacional, el descriptor de puestos y los planes de trabajo establecidos para la organización y está conformado por el método de evaluación a utilizar, factores a emplear, criterios, escalas de calificación y la boleta a emplear.

- a. **Método a emplear:** método es el camino más adecuado para llegar a un fin, en esta etapa se debe detallar el o los métodos a utilizar en el sistema de evaluación del desempeño.
- b. **Factores a emplear:** los factores son todas aquellas características a evaluar, tanto por el superior inmediato, colaborador, subordinado y el evaluado como los indicadores pre establecidos, para tener una valoración objetiva y confiable.
- c. **Criterios y escalas de calificación:** los criterios son las calificaciones que sirven para valorar cuantitativamente el rendimiento de los factores o enunciados destacables y las escalas de calificación son un conjunto de características o comportamientos a evaluar.
- d. **Boleta a emplear:** es un documento en donde se colocan los factores y criterios a evaluar en el sistema de evaluación del desempeño.

- **Etapa de ejecución**

Luego de conocer la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizara la evaluación en la organización, se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa se identificaran aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema diseñado, sin embargo, antes de comenzar a utilizarlos es importante que la organización informe a los colaboradores sobre el sistema que se va a utilizar, principalmente a que se va a evaluar, de modo que ambas partes concuerden, está conformado por

la aplicación, tabulación y registro, análisis de datos, entrevista de retroalimentación el objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación y plan de mejora.

- a. Aplicación:** en este apartado se procede con la aplicación del nuevo sistema de evaluación, una vez que todos conocen el proceso de evaluación, se está en las condiciones de que los participantes utilicen y apliquen la evaluación.
- b. Tabulación y registro:** se registran los resultados obtenidos de las diferentes evaluaciones para el análisis respectivo.
- c. Análisis de datos:** proceso que consiste en inspeccionar y analizar esto con el fin de resaltar información útil para su análisis y proceder a realizar planes de acción a través de estos resultados.
- d. Entrevista de retroalimentación:** Es uno de los procesos más importantes en la evaluación del desempeño debido a que brinda la oportunidad de orientar para alcanzar los objetivos, con esta entrevista se busca proponer acciones necesarias y motivadoras que permitan al colaborador mejorar su desempeño y animarlo cuando los resultados sean satisfactorios.
- e. Plan de mejora:** son conjuntos de medidas que toman en una organización para mejorar el rendimiento del colaborador.

- **Etapas de Monitoreo**

Luego de haber realizado la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa, acá se procede a darle seguimiento a los planes de mejora establecidos en la etapa de ejecución sobre todos de aquellos colaboradores que han presentado debilidades en los aspectos evaluados y que por ende necesitan acciones correctivas y /o preventivas para evitar que los objetivos en común entre la organización y el empleado pierda su dirección, está conformado por el seguimiento al plan de mejora, informe del plan de mejora y actualización del

sistema. Este proceso busca brindar seguimiento a cada una de las actividades planificadas con determinado fin, es un proceso de evaluación de las acciones de mejora de un plan de acción. Dicho seguimiento está conformado por los propósitos del seguimiento al plan de mejora, condiciones previas al proceso de seguimiento, descripción del seguimiento y responsables del proceso.

- a. Seguimiento al plan de mejora:** se espera que luego de establecer los planes de mejora se les dé un seguimiento a manera de que sean los adecuados para el mejoramiento del desempeño de los colaboradores.
- b. Informe del plan de mejora:** herramienta práctica donde se debe rendir cuenta detallada de las acciones a seguir en la parte final del sistema de evaluación del desempeño.
- c. Actualización del sistema:** se debe tener una actualización constante del sistema de evaluación del desempeño con el fin de que cumpla con los requisitos necesarios para una adecuada evaluación. Se debe tener aporte de las personas que forman parte del sistema pues son los que relacionan el proceso y participan en la evaluación.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIOS DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

En este capítulo se describe la situación actual de la empresa objeto de investigación respecto al proceso que utiliza para evaluar el desempeño del personal. Se presenta la metodología de la investigación, antecedentes de la organización, así como los resultados de la investigación de campo, que fueron analizados para la realización del diagnóstico.

2.1 Metodología de la investigación

Para obtener la información se tomó en cuenta una muestra de 86 trabajadores pertenecientes al área de digitalización, de la empresa que se dedica a brindar servicios de tecnología en las áreas de clasificación, producción y control de calidad.

Para la siguiente investigación se aplicó el método científico en tres fases, la indagadora que se utilizó en los procesos de recolección de información a través de fuentes primarias encuestando a colaboradores del área de producción (jefe de producción, jefe de calidad, supervisores, clasificadores, digitadores y verificadores), y se entrevistó al gerente de producción el cual es el encargado de evaluar al personal, así mismo se utilizó fuentes secundarias recolectando información de libros y documentos sobre la evaluación del desempeño. En la fase demostrativa, se dio respuesta a la hipótesis planteada, evidenciando los datos recolectados sobre la evaluación del desempeño y la fase expositiva, fue plasmada en este informe final. Así también se usó el método deductivo-inductivo.

Las técnicas de investigación que se utilizaron fueron la observación, entrevista y encuesta, muestreo y la investigación bibliográfica, así mismo, se utilizó una guía de observación, una guía de entrevista, boleta de encuesta, cuadros estadísticos y fichas bibliográficas, con el objetivo de recolectar toda la información necesaria que permitió tener un panorama más claro de la situación en la empresa relacionado a la forma o método utilizado para evaluar el desempeño del personal y si este es objetivo. En la técnica de observación, se verificó la forma de trabajar de los colaboradores, en la entrevista se conversó con la gerente de producción, quien es la encargada de evaluar al personal, con el objetivo de obtener información necesaria y confiable; se utilizó la encuesta a través de una boleta de encuesta conformado por 20 preguntas con el fin de obtener toda la información necesaria del punto de vista de los colaboradores a cerca del sistema de evaluación del desempeño. La encuesta se realizó de manera presencial, distribuyendo el documento impreso a los colaboradores del área según la población objeto de investigación, quienes la contestaron de manera individual.

A continuación, se detalla cómo se aplicaron los instrumentos.

CUADRO 3

APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS AL PERSONAL DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Puesto	Instrumento Utilizado	Cantidad
Gerente de Producción	Guía de entrevista	1
Jefe de Producción	Cuestionario	1
Jefe de Control de Calidad	Cuestionario	1
Supervisor de Producción	Cuestionario	4
Supervisor de Clasificador	Cuestionario	1
Digitadores de Producción	Cuestionario	47

Digitadores de Clasificación	Cuestionario	10
Supervisor Verificación	Cuestionario	1
Supervisor de Validación	Cuestionario	1
Digitadores de Verificación	Cuestionario	10
Digitadores de Validación	Cuestionario	10

Fuente: investigación de campo, noviembre año 2017

Las técnicas junto con los instrumentos permitieron el acercamiento a la realidad que está prevaleciendo en la empresa objeto de investigación, facilitaron la recopilación, el registro de la información y cabe mencionar que se utilizó una guía para entrevista a la gerente de producción, por ser la encargada de realizar el proceso de evaluar al personal y con ello identificar el desarrollo actual de dicho proceso, la guía se realizó de forma dirigida con una metodología de preguntas abiertas lo que favoreció la recopilación de la información que era de interés para la investigación.

2.2 Antecedentes de la empresa

Los antecedentes de la organización fueron proporcionados por el gerente de proyecto a través de una presentación y se obtuvo la siguiente información.

La organización abre sus puertas en la ciudad de Guatemala en el año dos mil tres, contando con quince años de experiencia en consultoría y servicios relacionados con la tecnología de la información. Se han caracterizado por aplicar metodología probada a nivel mundial, apoyándose en consultores certificados y con alta experiencia. A lo largo de este tiempo se han dedicado a realizar planeaciones estratégicas, reingenierías de procesos, desarrollo de software específico, formulación y evaluación de proyectos. Entre las experiencias que han obtenido se encuentran el diseño, desarrollo e implementación de:

- Un sistema integrado en aulas multimedia para apoyo en la gestión del proceso de aprendizaje/enseñanza de educación superior.
- Un sistema integrado de audio, votación, proyección y mobiliario para el consejo superior universitario.
- Un sistema interactivo de mensajes instantáneos de clientes en restaurantes con sistemas de video.
- El diseño y fabricación de un control de monitoreo satelital para la toma de datos y transmisión a oficinas centrales.

A partir del año dos mil catorce, se realizó un cambio importante dentro de la organización, tomando la decisión de enfocarse exclusivamente al servicio de digitación de imágenes digitales hacia una base de datos. Actualmente la empresa está conformada por 150 personas, distribuida en 15 puestos de trabajo, en los departamentos de producción, control de calidad, cuenta clave y administración. La organización cuenta con el personal capacitado contando con amplia experiencia en el campo en relación a los años laborados en la empresa.

Con base a información proporcionada por la empresa objeto de investigación, se da a conocer la misión y visión de la empresa, así como la estructura organizacional.

2.2.1 Filosofía empresarial

Los elementos de la planeación que utiliza la organización, según la información proporcionada por el gerente de proyecto, se limita a una presentación que realizan cuando ingresa personal nuevo la cual no está socializada para que los colaboradores tengan claro cuál es la misión y la visión por la que están en la empresa. A continuación, se detalla la información proporcionada.

2.2.1.1 Misión

“Apoyar a nuestros clientes en el logro de sus objetivos estratégicos, brindando soluciones de alta tecnología, permitiendo contar con información exacta y oportuna para la toma de decisiones”

La misión anterior se analiza con base en los lineamientos del marco teórico lo cual se ve en el siguiente cuadro.

CUADRO 4
ANÁLISIS DE LA MISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGIA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Criterio a evaluar	Evaluación
¿Quiénes Somos?	X No responde a esta pregunta
¿Qué hacemos?	Apoyar a nuestros clientes en el logro de sus objetivos estratégicos, brindando soluciones de alta tecnología.
¿Para quién lo hacemos?	X No responde a esta pregunta
¿Cómo lo hacemos?	X No responde a esta pregunta

Fuente: elaboración propia, noviembre 2017

La misión no cumple las características suficientes ya que las respuestas a estas interrogantes condicionan el presente y futuro de la organización.

a. Visión

“Ser una empresa líder en la región que brinde servicios de alta tecnología a nuestros clientes para el logro de sus objetivos”.

En la visión de la empresa se ve reflejado que desea que el cliente logre sus objetivos, pero la organización no tiene claro los objetivos organizacionales a los

cuales quiere llegar, por eso es necesario reestructurar la misión y visión de la empresa, para saber cuáles son sus metas.

b. Valores

No fue proporcionada información de que la organización cuente con valores; esto afecta de forma directa las relaciones interpersonales entre patrono y empleado, demostrando la falta de interés en el personal de su organización debido a que lo enfocan más como un medio de producción. Se debe tomar en cuenta que si la empresa no establece valores no puede orientar la forma de actuar de los colaboradores y no permite alinear percepciones ni formas de trabajo entre el equipo.

2.2.1.2 Metas

La organización no cuenta con metas por tal motivo sus colaboradores no saben cuáles son los propósitos a alcanzar y por qué está en la organización ya que establecer metas es crucial para desarrollar estrategias y sobre todo para lograr los objetivos de crecimiento dentro de la organización, medir los avances y resultados que se han obtenido.

2.2.1.3 Políticas

La empresa de servicios relacionados con la tecnología, no cuenta con políticas debido a esto los colaboradores no tienen claro las directrices que establecen las normas, procedimientos y comportamiento dentro de la organización.

2.2.1.4 Análisis de la filosofía organizacional

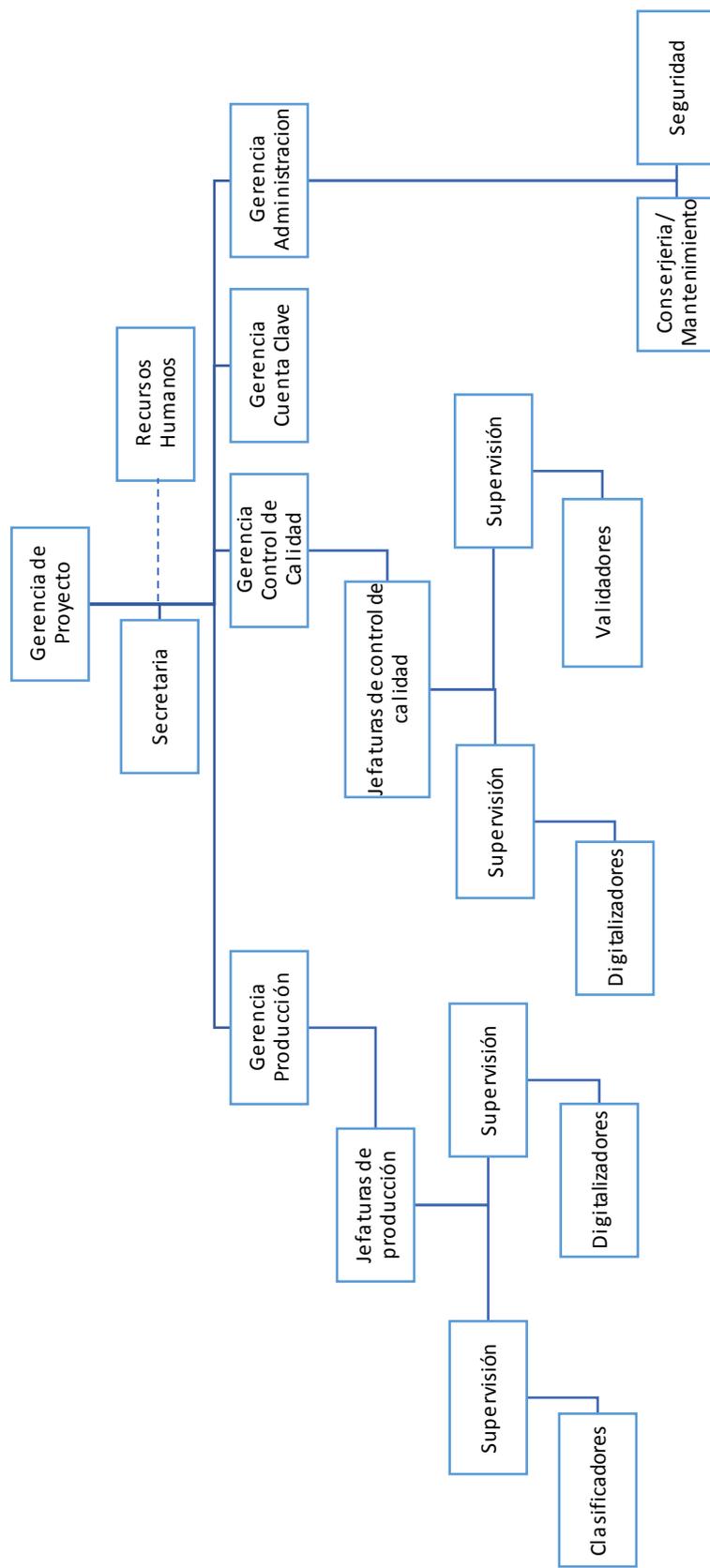
La misión y visión no cumplen las características necesarias y al no contar con valores el personal no tiene claro el fin que quieren alcanzar lo cual afecta el desempeño esperando por el colaborador además que las personas no tienen claro del por qué está en la organización y a dónde quiere llegar. Otro tema importante es que al no contar con metas institucionales tampoco se puede brindar

una meta individual clara a cada colaborador; por ende, la empresa objeto de investigación tiene carencias en especificar qué debe hacer cada persona y cómo, esto repercute en la evaluación del desempeño porque se trabaja solo desde el punto de vista de producción.

2.2.2 Estructura organizacional

A continuación, se muestra como está conformada en la actualidad la organización según información proporcionada por el gerente del proyecto.

GRÁFICA 3
ORGANIGRAMA GENERAL
DE LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA,
UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: datos proporcionados por la empresa de servicios relacionados con la tecnología, noviembre 2017

2.2.2.1 Análisis del organigrama

El organigrama de la empresa es de carácter formal, por su presentación de tipo vertical, con 3 niveles jerárquicos, se considera mediana, del giro de servicios, por su contenido es integral, según el gerente de proyecto cada colaborador conoce la línea de mando, así como sus funciones. Como se puede observar la organización no tiene claro el manejo de puestos y áreas de trabajo debido a que los mezcla en su organigrama lo cual repercute de manera negativa en que el personal no tiene claro quién es su jefe, de quién se debe seguir instrucciones y por ende afecta la forma de evaluar el desempeño.

2.3 Situación actual del sistema de evaluación del desempeño para el personal de digitalización de una empresa dedicada a brindar servicio de tecnología

A continuación, se muestra la perspectiva en primer lugar de la gerente de producción quien es la persona que toma la decisión final sobre los pagos o movimientos de personal según los datos que el jefe de calidad y el de producción le presentan sobre la evaluación de desempeño que ellos realizan; información recabada a través de una entrevista estructurada. En segundo lugar, el punto de vista de los colaboradores acerca del método de evaluación utilizado en la actualidad, información obtenida a través de una encuesta.

2.3.1 Perspectiva de la gerente de producción sobre la evaluación del desempeño

Según lo expuesto por la gerente de producción, la empresa realiza una evaluación del desempeño solo las áreas de producción y control de calidad evalúan por lo general la producción y calidad de su trabajo, la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, el reclutamiento y selección del personal se hace a través de una subcontratación, por lo tanto no tienen una relación directa con el personal.

La gerente también indicó que el proceso de evaluación que es utilizado está basado en la producción del colaborador a través de una meta semanal y la calidad se basa en elegir al azar ocho imágenes de la producción de la semana y si tres tienen error se devuelve toda la producción para su respectiva revisión y reproceso. Sin embargo, la empresa no cuenta con un sistema de calidad certificado, por lo cual se desconoce si esta metodología corresponde o no a los estándares internacionales de calidad; además cabe mencionar que la forma de evaluar responde al criterio del encargado de producción, para mayor comprensión del mismo se puede observar en el área de anexos el detalle de todo el proceso interno de la empresa.

A través de la entrevista a la gerente de producción se pudo establecer las características y los hallazgos en su proceso de evaluación actual, desde su perspectiva, lo cual se presentan a continuación:

- La evaluación de las personas es realizada solo por el departamento operativo, no existe un área de recursos humanos, el reclutamiento y selección de personal es a través de un outsourcing.
- La evaluación de las personas solo se limita a su producción, es decir que está basada en una meta semanal y/o la calidad de lo producido.
- Se cree que los colaboradores tienen una idea de la forma en que evalúan su trabajo, ya que califican tres datos ingresados por ellos de las imágenes.
- Los participantes en el proceso de evaluación son: jefe de producción, jefe de control de calidad y verificadores de calidad; la gerente de producción es la que toma decisiones a través de los resultados.
- La dirección general con aporte de gerencia de producción, son los que definen los factores y las escalas de evaluación del personal.

- La gerente de producción indicó que el principal responsable de su evaluación es el trabajador, pero se asume que la evaluación que se realiza contiene factores y escalas objetivas relacionadas con el trabajo diario
- La gerente de producción considera que existen elementos que están afectando y obstaculizando la forma de evaluar el desempeño, tales como el sistema ya que tiene debilidades (el sistema no está al 100% de las necesidades que se requieren para digitar la información, se queda sin funcionar constantemente) y el salario de los colaboradores a través de los resultados a sufrido cambios por ende la actitud de las personas no ha sido la esperada.
- No existe una boleta de evaluación del desempeño del personal, la empresa posee un sistema informático de evaluación, el cual al azar se escogen 8 imágenes de las procesadas en la semana, para luego verificar una por una la calidad de lo digitado, si existen tres imágenes malas, se devuelve toda la producción de la semana para ser reprocesada obteniendo un puntaje fijo del 25 por ciento, y si no hay ni una imagen mala esa semana se obtiene una nota de calidad valorada en un 40%, luego se suma la nota de producción 60% (la cual se obtiene de acuerdo a lo producido sobre la meta), a las cuatro semanas se saca una nota total (promediando el resultado de las cuatro semanas) y sobre esto se toman decisiones salariales y de movimientos de personal.
- La gerente de producción también indicó que la forma de evaluar a beneficiado en que el trabajo de los colaboradores es de mejor calidad y se ha logrado que no se devuelvan lotes completos para reprocesar. Sin embargo, esto afectó la producción porque el personal no llegaba a las metas propuestas debido a que su concentración se enfocaba más en calidad para no tener errores en las digitalizaciones.

- La forma de comunicar a los colaboradores el desempeño que esperan de ellos, consiste en realizar una reunión con jefes de turnos semanalmente, para observar cómo van las metas de producción y qué se espera de ellos.
- La manera de comunicar los resultados obtenidos de los empleados depende del jefe de producción, él se lo traslada a los supervisores para que ellos se lo indiquen a sus colaboradores a cargo y en otros casos el mismo jefe se lo transmite y les muestran sus notas.
- La documentación semanal y mensual sobre producción de los colaboradores está archivada en un sistema.
- A partir del mes de junio se ha comenzado a implementar capacitaciones a los colaboradores sobre los criterios para digitar la información, se espera realizar una capacitación cada mes.
- La gerente considera que la forma de evaluar muestra resultados objetivos y reales.
- Las decisiones a tomar a través de los resultados obtenidos por los colaboradores son la rotación del personal, tanto para despidos como cambio entre las líneas de trabajo y el apoyo directo para que puedan subir su producción.
- La gerente de producción también indicó que los factores de evaluación del desempeño de las personas que son utilizados en el proceso están directamente relacionados con las actividades que realiza el personal.
- La gerente de producción afirmó que existen procesos de revisión y actualización del método de evaluación, también manuales de procedimientos donde describen las funciones de cada puesto y un manual del procedimiento de cómo es evaluado cada colaborador; sin embargo no se tuvo acceso a dicha información.

Después de obtener las respuestas de la gerente de producción de acuerdo a la forma de evaluar y el método utilizado, se procede a realizar un análisis de la información proporcionada desde su perspectiva.

2.3.1.1 Análisis de la perspectiva de la gerente de producción

Según lo expuesto por la gerente de producción se pudo determinar que en efecto, no existe un departamento de recursos humanos o una persona externa que realice la evaluación; el desempeño del personal solo se determina por la producción, no existe un programa de evaluación del desempeño ni un proceso formal o un documento eficiente que integre todos los elementos necesarios y que a la vez esté orientado a la obtención y mantenimiento de resultados objetivos y satisfactorios; el hecho que no existe una boleta de evaluación repercute en que el personal desconoce los parámetros con los que evalúan sus actividades a realizar, los procedimientos, el objetivo de la prueba, sus responsabilidades, el beneficio e importancia de la evaluación y los cursos de acción derivado de los resultados.

Los problemas encontrados han provocado que la actual forma de evaluar sea un proceso complicado y es percibido como una situación de recompensa, pero los colaboradores lo ven como un castigo ya que no orienta las acciones del personal al logro de los objetivos. La evaluación del desempeño la realiza el jefe de producción, jefe de calidad y verificadores, dejando fuera a los empleados evaluados y la que toma las decisiones y verifica los resultados proporcionada por los jefes es la gerente de producción.

Los empleados evaluados no participan en la definición de factores y escalas de evaluación, este proceso está a cargo de dirección general con aportes de gerencia de producción, esto genera problemas con los criterios de evaluación, ya que los colaboradores los perciben como subjetivos y poco realistas, también consideran que los factores evaluados no están relacionados con el trabajo diario

y el esfuerzo que ponen por realizar de mejor manera el trabajo, debido a que algunos desconocen la forma de evaluación y existe un desacuerdo entre el evaluador y el evaluado.

La comunicación entorno al proceso de evaluación el desempeño y los resultados que esperan de ellos se da de una forma deficiente, por ende los colaboradores no toman interés por la evaluación del desempeño y al no existir una comunicación efectiva en cuanto a las expectativas del desempeño de los empleados, resulta complicado que los colaboradores se puedan enfocar en obtener buenos resultados en las pruebas de evaluación, además debido a que los encargados de informar a los empleados de los resultados obtenidos no lo realizan o solo se lo indican a algunas personas, provoca que éstos estén anuentes a repetir y cometer los mismos errores o desviarse en las metas. La empresa no tiene definidos cursos de acción orientados a la obtención de resultados satisfactorios, únicamente utilizan la evaluación del desempeño con el fin de fundamentar decisiones de rotación de personal por líneas de trabajo, despidos y bonos que casi no son realizados debido a que poco personal alcanza la meta de producción y calidad.

Al no contar la organización con cursos de acción ante los resultados de las evaluaciones, dejan a un lado los beneficios potenciales que ofrece una evaluación del desempeño, entre los que se pueden mencionar: adecuación del individuo al cargo, necesidades de capacitación, potencialidad de desarrollo del personal, mayor productividad, traslado de departamentos, promociones, mejoramiento de relaciones humanas, etc.

Sin embargo, este proceso de evaluación no es funcional ya que no contribuye como medio eficaz para servir como instrumento de motivación solo de valoración cuantitativa, no ayuda a abordar problemas de relaciones interpersonales ni mejoras en el clima organizacional, no permite el diálogo constante entre el evaluador y el evaluado para comunicarle los resultados obtenidos y las acciones

a seguir para un futuro. La calidad no solo debe enfocarse a lo que produce, debe estar unida al desarrollo de las personas con la empresa por lo cual los estándares de evaluación deben estar fundamentados en información del puesto de trabajo, además la metodología no es la adecuada debido a que no está orientada a medir el desempeño de los colaboradores de una forma objetiva.

El método utilizado actualmente en la organización es solo basado en la producción del personal, las escalas de evaluación y los parámetros son definidos por gerencia general con ayuda de la gerente de producción sin contar con la participación de los colaboradores, esto no coincide con el método de evaluación por objetivos debido a que se requiere participación del empleado y él en lo único que participa es en su evaluación.

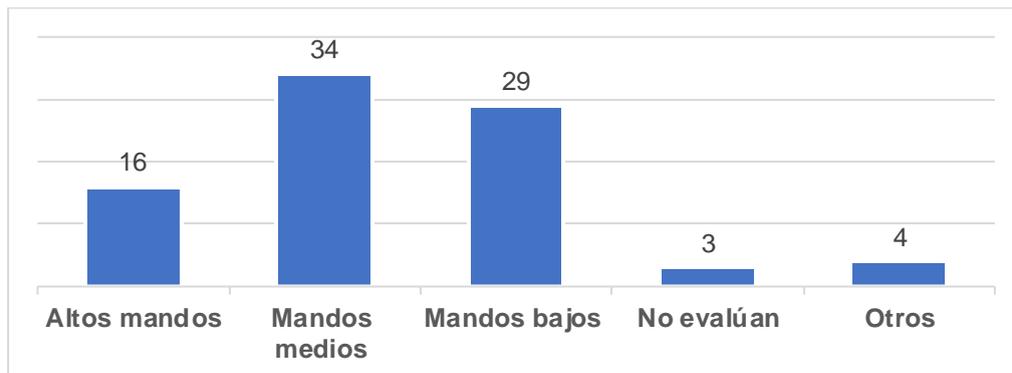
2.3.2 Perspectiva de los colaboradores sobre la evaluación del desempeño

Se realizó una encuesta a 86 colaboradores de digitalización incluyendo a jefe de producción, jefe de calidad y supervisores; esto debido a que ellos también fungían como digitalizadores y eran evaluados como responsables de su equipo de trabajo. Dicha encuesta se enfocó en investigar el conocimiento que los colaboradores tienen sobre el método de evaluación del desempeño que utiliza la empresa de servicios relacionados con la tecnología actualmente y cómo esa forma de medir repercute en la gestión del recurso humano y en la administración del mismo.

2.3.2.1 Conocimiento de las personas que evalúan el desempeño

El principal interesado en la evaluación del desempeño es el colaborador, pero también la organización. Las personas que realizan el proceso de evaluación actualmente son el jefe de producción, jefe de calidad y verificadores de calidad, y la que toma las decisiones a través de estos resultados es la gerente de producción, la gráfica siguiente muestra los resultados del conocimiento de las personas acerca de quién evalúa el desempeño.

GRÁFICA 4
CONOCIMIENTO SOBRE QUIÉN EVALÚA EL DESEMPEÑO SEGÚN LOS 86 COLABORADORES DEL ÁREA DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017

El personal tiene poco conocimiento acerca de las personas que participan en la evaluación del desempeño, esto evidencia que los trabajadores tienen acceso limitado a la información relacionada con la evaluación y como consecuencia el personal pierde el interés en el proceso de evaluación dado que no tiene claro quién toma las decisiones a través de los resultados obtenidos.

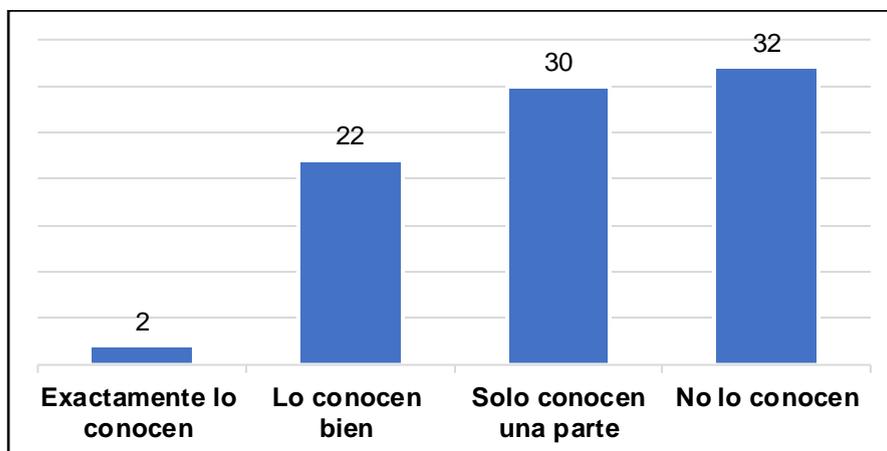
Entre los efectos que se presentan al desconocer quién evalúa a los colaboradores se puede encontrar distanciamientos, ya sea por sentimiento de explotación o indiferencia, conflicto por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio. Falta de comunicación sobre los resultados y elementos a ser evaluados.

2.3.2.2 Proceso de evaluación del desempeño

En la empresa de servicios relacionados con la tecnología, la calificación de los empleados es realizada de forma semanal tanto de producción como calidad, no existe una boleta de evaluación del desempeño del personal, como se mencionó

anteriormente la organización posee un sistema informático de medición, el cual al azar se escogen 8 imágenes de las procesadas en la semana, para luego verificar una por una la calidad de lo digitado. En la gráfica siguiente se muestran los resultados objetivos de los colaboradores.

GRÁFICA 5
CONOCIMIENTO ACERCA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN 86 COLABORADORES DEL ÁREA DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017

El principal hallazgo es que el proceso de evaluación del desempeño no es conocido por todos los empleados y esto limita a realizar la evaluación de forma correcta; el hecho de que 84 de las personas indicaron desconocer a cabalidad o incluso por completo el proceso esto puede ocasionar que el personal se sienta poco identificado y comprometido con el mismo y podrían considerar que la forma de evaluarlos no sea una actividad que se valore dentro de la organización, como consecuencia se pueda creer que sea una actividad que se desarrolle solo para tomar decisiones de movimientos de personal, lo cual al analizarse con lo indicado por la gerente de producción se confirma que en estos momentos dicha evaluación

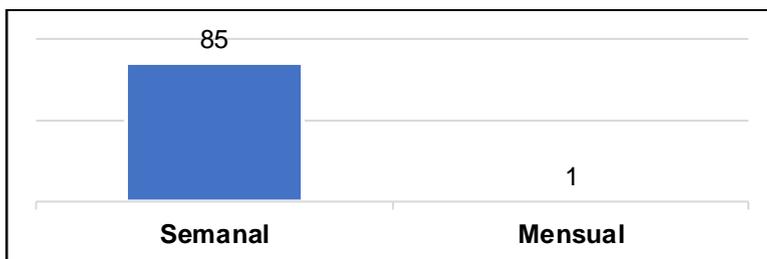
se usa solo para estos elementos y no tienen ningún enfoque integral de todos los elementos que representan el buen desempeño del personal para tomar decisiones como capacitar al personal, asensos, etc.

2.3.2.3 Frecuencia de la evaluación del desempeño

Toda persona necesita recibir realimentación sobre el desempeño dentro de la organización, para conocer como ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes, las evaluaciones informales basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes.

Es importante resaltar de que la evaluación se trata de un proceso sistemático y periódico, se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar y se limita a un periodo de tiempo que normalmente es anual o semestralmente, a continuación, se muestra por medio de la siguiente gráfica la prioridad de la organización en evaluar a su personal.

GRÁFICA 6
FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SEGÚN 86
COLABORADORES DEL ÁREA DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA
ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017

Los datos anteriores demuestran que la mayoría de los colaboradores saben que semanalmente evalúan su desempeño de acuerdo a la producción y calidad, para

luego obtener una nota mensual y sobre esta nota se toman decisiones, como el bono de productividad, llamadas de atención, entre otros, tan solo una persona indicó que es de manera mensual, tal como lo indicó la gerente de producción.

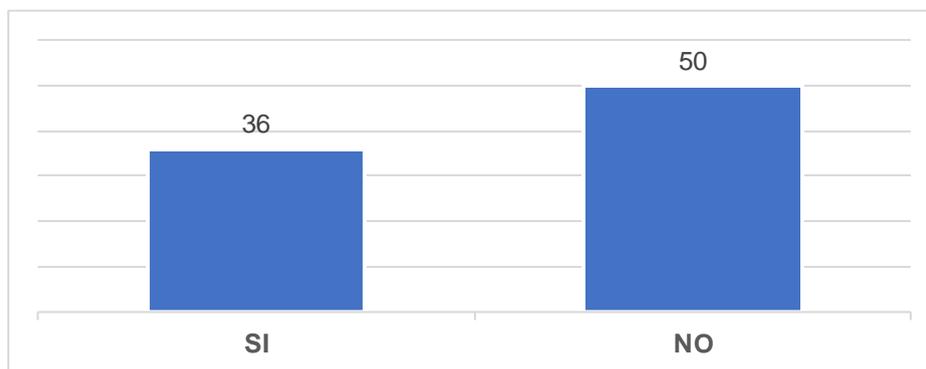
Cabe mencionar que la organización no tiene claro el concepto de un sistema de evaluación del desempeño, puesto que lo único que abarca es la producción del personal digitalizador, el objetivo principal de una evaluación del desempeño es la de informar a los trabajadores sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos, corregir desviaciones y posibles errores tanto de comportamientos como resultados; al evaluar correctamente el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen semanal, ni un procedimiento para juzgar o sancionar su producción, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa y por ende el desempeño de cada colaborador.

2.3.2.4 Conocimiento de los colaboradores acerca de las escalas y parámetros de evaluación del desempeño

Las escalas y parámetros de evaluación determinan el bono de productividad a recibir el colaborador; es decir si la puntuación de la persona al final del mes es del 80% al 100% este obtiene el bono de productividad en un 100%, si el punteo es de 76% a 79% corresponde el 75% del bono, de 61% a 75% es el 60%, de 51% a 60% es el 40% y de 0% al 50% es del 25%, también con estos resultados toman decisiones en cuanto llamadas de atención y movimientos por líneas de trabajo, entre otros.

La gráfica siguiente muestra el conocimiento de los colaboradores acerca de las escalas y parámetros de evaluación del actual método.

GRÁFICA 7
CONOCIMIENTO DE LAS ESCALAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
SEGÚN 86 COLABORADORES DEL ÁREA DE DIGITALIZACIÓN DE UNA
EMPRESA DEDICADA BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN
LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017

Los datos anteriores demuestran que la mayoría de personas desconocen la escala de evaluación; los que respondieron que sí, al consultares cuáles eran esos parámetros y escalas no respondieron evidenciando que los colaboradores se limitan a desempeñar su papel en la evaluación sin contar con toda la información necesaria para desarrollarlo con éxito.

Por otro lado, al existir desconocimiento de los empleados acerca de las escalas y parámetros de evaluación podría suscitar que el colaborador no tenga claro el desempeño que la organización espera de él, como tampoco estén contando con una preparación necesaria para realizarse una autoevaluación de manera objetiva y como consecuencia de no participar en la definición de factores y escalas de evaluación, los criterios de evaluación del desempeño pueden ser percibidos como inequitativos y poco realistas.

2.3.2.5 Comunicación del desempeño que esperan del colaborador y la comunicación de los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño

La organización muestra deficiencias en el proceso de comunicación, ya que la forma en que comunican el desempeño que esperan del colaborador es de forma verbal a través del supervisor, previo a una reunión de gerencia de producción con el jefe de producción y de calidad y ellos con los supervisores, en otras ocasiones es transmitida directamente por jefe de producción y de control de calidad en una reunión con el personal donde solo transmiten las metas establecidas y parámetros de calificación, de igual manera los resultados obtenidos de las evaluaciones. No existe información clara de estos procesos y en la investigación de campo se obtuvieron los resultados siguientes.

CUADRO 5
COMUNICACIÓN DEL DESEMPEÑO ESPERADO Y RESULTADOS
OBTENIDOS SEGÚN 86 COLABORADORES DEL ÁREA DE DIGITALIZACIÓN
DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA,
UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

	Correo electrónico	Reunión con jefe de producción	Reunión con RRHH (Outsourcing)	Reunión con jefe de calidad	Escrita	Verbal	No se lo comunican	Otro
Comunicación del desempeño esperado	2	18	0	10	10	38	4	4
Comunicación de resultados	2	14	1	13	9	38	2	7

Fuente: investigación de campo, noviembre 2017

La forma en que les comunican los resultados a los colaboradores de su rendimiento dentro de la empresa, según los trabajadores en su mayoría es de forma verbal a través de una reunión con su supervisor el cual le indica el porcentaje de producción y calidad obtenido a la semana y al mes para saber cuál es la nota total y de eso depende el pago mensual, el resto indicó tener reunión con el jefe de producción, otros con jefe de calidad, algunos indicaron que es de forma escrita colocando en una hoja en el comedor de la empresa, el resto indicó no tener conocimiento de los resultados de su evaluación. En las reuniones solo les informan los resultados obtenidos y no los discuten, si alguien quiere observar sus errores debe hablar con su supervisor, pero muchos optan por no hacerlo debido a que tendrán que parar producción y eso los atrasaría.

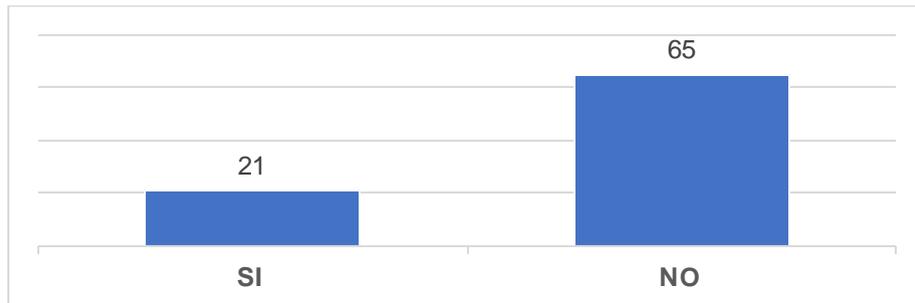
Como se puede observar existe una deficiencia en la comunicación con los colaboradores ya que no se cuenta con un método adecuado para comunicar resultados obtenidos ni esperados y esto puede provocar que los empleados estén desinformados y no muestren interés por la evaluación de su desempeño; al desconocer el rendimiento esperado los colaboradores no se enfocan en obtener buenos resultados.

2.3.2.6 Percepción de los colaboradores sobre la forma de evaluar su desempeño

La gráfica siguiente muestra los resultados sobre si la organización escucha el punto de vista del colaborador acerca de la forma de evaluar su desempeño.

GRÁFICA 8

ES ESCUCHADO SU PUNTO DE VISTA DE ACUERDO A LA FORMA DE EVALUAR SU DESEMPEÑO SEGÚN 86 COLABORADORES DEL ÁREA DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017

Los colaboradores manifestaron sentirse insatisfechos con el actual proceso de evaluación, puesto que según ellos en su mayoría no es escuchado su punto de vista y los resultados de las evaluaciones no son reflejo fiel del esfuerzo y desempeño de cada colaborador en sus tareas diarias; además consideran que los factores de evaluación del desempeño no están relacionados directamente con sus tareas diarias, lo cual afecta en forma negativa el nivel de identificación del personal con la evaluación.

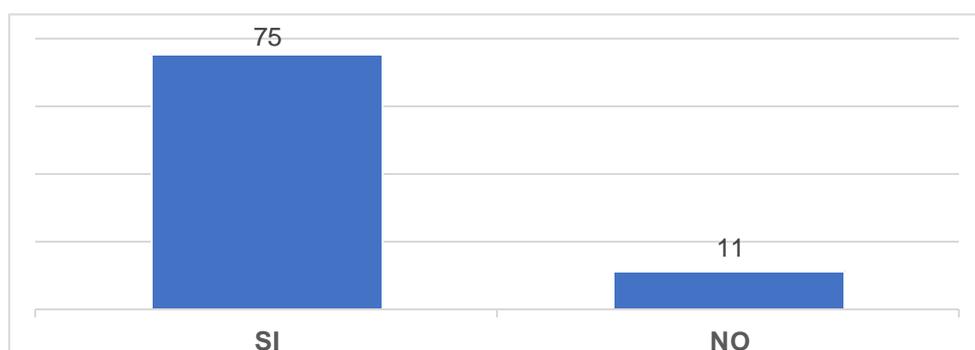
2.3.2.7 Comunicación de los errores cometidos y la forma en que se los comunican

La comunicación en la organización es deficiente debido a que no se han establecido canales de comunicación que ayuden a informar a los empleados sus errores de una forma adecuada, la forma de comunicar los errores cometidos al personal ha sido cambiante, el personal indicó que cuando empezaron a evaluarlos el departamento de control de calidad era el encargado de mostrarles sus errores, luego de algunos incidentes lo altos mandos indicaron que estos fueran comunicados a través del supervisor y eran trasladados solo al personal

que caía en reproceso (el que tenía más de 3 imágenes malas), el personal que tenía una o dos imágenes no les comunicaban los errores cometidos.

Los datos que se obtuvieron de acuerdo a la encuesta proporcionada por los 86 colaboradores fueron los siguientes.

GRÁFICA 9
COMUNICACIÓN DE ERRORES COMETIDOS SEGÚN 86 COLABORADORES DEL ÁREA DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017

75 colaboradores indicaron que si les informan de sus errores, las otras personas respondieron que no, ya que según ellos no los realizan tan frecuentes, pero es de suma importancia que todo colaborador los conozca, para evitar que en futuras ocasiones se vuelvan a cometer. Cabe mencionar que derivado de que solo se retroalimentan a aquellos que obtienen más de tres errores de la producción evaluada (y este es el porcentaje más alto), se puede concluir que la mayoría de colaboradores cometen errores. por eso anteriormente se hizo la observación que muy poco personal era evaluado de una manera eficiente; esto hace hincapié en la necesidad de revisar la objetividad y eficiencia del actual método ya que no cuenta con los requerimientos necesarios para una correcta evaluación y al no

contar con un adecuado sistema los recursos no son administrados de manera correcta, se está desperdiciando tiempo, el personal está sufriendo de un mal pago y por ende los colaboradores demuestra molestias y no se siente motivados.

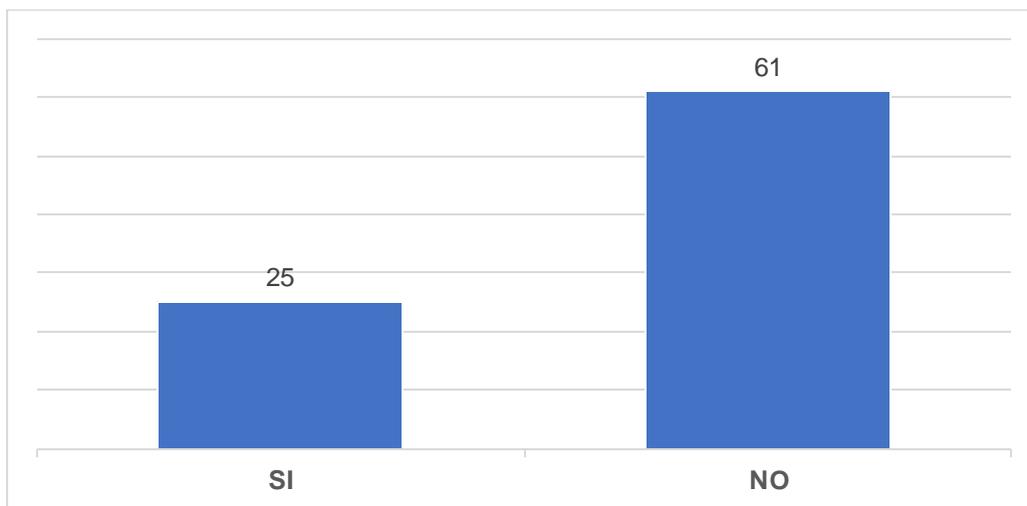
Se consultó a las 75 personas que indicaron que si se les comunica los errores cometidos sobre la forma en que les comunican sus resultados y se obtuvo que en un 7% es de forma amable, el 72% de manera habitual, 14% respetuoso, 5% desagradable y 2% indicaron de otras formas. Es necesario contar también con un proceso adecuado de comunicación eficaz y eficiente debido a que es un proceso clave de éxito o fracaso en una organización, es por eso que el personal se siente frustrado debido que no se le informa con tiempo para tratar de mejorar su desempeño y que este no se vea afectado a través de su pago mensual; a su vez es importante contar con un proceso sistemático para indicar los errores cometidos por los trabajadores y así asegurar que el colaborador pueda realizar mejoras en su proceso y no cometer los errores en el futuro, ya que estos se ven afectados en su pago mensual.

2.3.2.8 Registros de evaluaciones pasadas

En la organización no hay un proceso de documentación formal de registros de evaluaciones pasadas, existe una base de datos, sin embargo, esta no es utilizada para evaluar o monitorear el comportamiento de un año con otro.

Los datos que se obtuvieron de acuerdo a las respuestas de los colaboradores son:

GRÁFICA 10
REGISTROS DE EVALUACIONES PASADAS SEGÚN 86 COLABORADORES
DEL ÁREA DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR
SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017

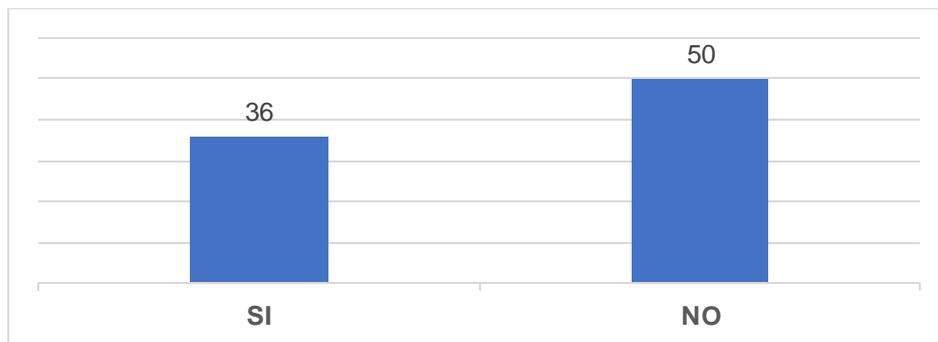
La gerente de producción indicó tener los registros de evaluaciones pasadas en formato semanal y mensual en una base de datos, pero no hay una documentación formal de los registros digitados, los empleados evaluados indicaron que no han recibido instrucciones de documentar los resultados de sus evaluaciones, razón por la cual son pocos los empleados que si documentan sus evaluaciones para observar sus progresos.

Es de suma importancia que una organización cuente con un proceso de documentación y registros de todas las evaluaciones ya que el colaborador puede observar sus progresos y así poder retroalimentarse, verificar en qué aspectos ha fallado y poder realizar planes de acción personales para mejorar su desempeño.

2.3.2.9 Objetividad del sistema de evaluación del desempeño

Todo personal debe recibir retroalimentación sobre su desempeño con base en datos reales para saber cómo realiza su trabajo y hacer las correcciones pertinentes, ya que la evaluación proporciona información importante tanto al colaborador como a la organización sobre las percepciones que se tienen del colaborador, el desempeño, sus actitudes y las competencias.

GRÁFICA 11
OBJETIVIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, SEGÚN 86 COLABORADORES DEL ÁREA DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



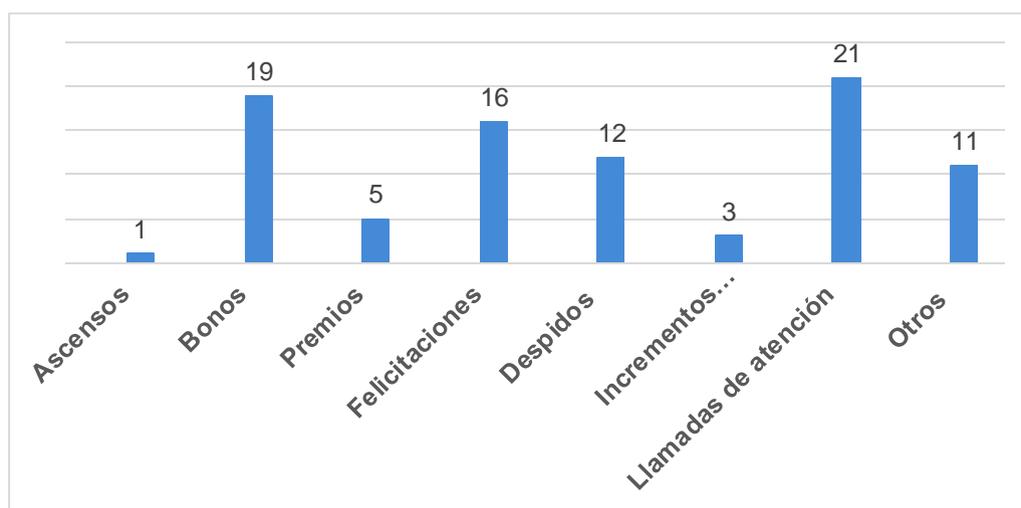
Fuente: investigación de campo, noviembre 2017

50 de los colaboradores consideran que el sistema de evaluación utilizado por la organización no muestra resultados reales ya que consideran que hay otros aspectos que deberían ser tomados en cuenta no solo la producción. Los empleados se mostraron insatisfechos ya que según ellos los resultados obtenidos no son eficientes porque no muestran el fiel esfuerzo y desempeño de cada empleado en sus tareas diarias.

2.3.2.10 Decisiones que se toman con base en los resultados de la evaluación del desempeño

Las evaluaciones del desempeño realizadas por la organización son aplicadas a grandes rasgos y las decisiones que son tomadas a través de los resultados no son del todo aceptadas por el personal de la empresa, a continuación, se muestran los resultados de las decisiones tomadas a través del actual método de evaluación.

GRÁFICA 12
DECISIONES TOMADAS A TRAVÉS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS SEGÚN 86 COLABORADORES DEL ÁREA DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: investigación de campo, noviembre 2017

La principal misión de la evaluación del desempeño es aumentar el rendimiento de los empleados y esto se logra obteniendo información sistemática y documentada, para poder tomar las mejores decisiones.

Como se puede observar en la gráfica anterior la organización no cuenta con planes de acción como consecuencia de los resultados obtenidos de las evaluaciones, lo cual provoca que el empleado pierda el interés y el compromiso con la evaluación de su desempeño al no estar conscientes de lo bueno o malo que les pueda suceder. Sin importar si tienen resultados satisfactorios o insatisfechos y al no contar con planes de acción podría haber consecuencias ya que no se realizan acciones para atacar las debilidades de los colaboradores y aprovechar las habilidades de las personas.

Un adecuado sistema de evaluación permitirá a la organización poder aumentar la productividad de los empleados, de tal forma será posible mejorar, adaptar e incluso personalizar la manera de gestionar cada departamento, dar seguimiento certero y oportuno garantizará el crecimiento de la organización.

2.4 Análisis de resultados

A continuación se detalla un análisis de la investigación que se realizó en la empresa de servicios relacionados con la tecnología acerca del sistema de evaluación del desempeño actual a través de la entrevista y encuesta realizada al personal de digitalización; entre el principal hallazgo es que la forma en la que evalúan se realiza solo enfocada en la producción, no existe un proceso formal o sistemático que se adecúe a las necesidades de la organización es por eso que se debe implementar un correcto sistema que esté enfocado a medir el rendimiento de los empleados de una forma objetiva y a la obtención de resultados satisfactorios, con el fin de poder definir cursos de acción a seguir dependiendo de los resultados en las evaluaciones.

La actual forma de evaluar a los colaboradores es un proceso complicado y frustrante ya que es percibido como una situación de recompensa o castigo ya que no orienta las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos, deteriora el clima laboral porque no existe igualdad entre la compensación de los empleados

basados en el desempeño y deteriora sostenidamente la competitividad de la organización, cabe resaltar que los empleados no participan en la definición de factores y escalas, por ende, los criterios de evaluación son percibidos como subjetivos, inequitativos y no son realistas por lo tanto los colaboradores están poco comprometidos e identificados en el proceso.

La comunicación entorno a la forma de evaluar es deficiente al igual que los resultados de sus evaluaciones, no se les comunica por ningún medio el rendimiento que esperan de ellos; la falta de instrucciones acerca del proceso de evaluación y el desconocimiento de este provoca que no sea realizado con éxito, como consecuencia de esta falta de comunicación los empleados muestran poco interés y les resulta imposible que estos se puedan enfocar en obtener buenos resultados, debido a que los colaboradores no reciben la retroalimentación oportuna están anuentes a cometer los mismos errores o desviarse de las metas sin tener la posibilidad de corregir el curso de sus acciones.

En conclusión, 1) no existe una boleta de evaluación, 2) el proceso no es conocido por todos los empleados 3) los colaboradores no comprenden la importancia de la realización de una prueba, 4) los empleados consideran que no son evaluados de una forma correcta y esto provoca descontento cuando las calificaciones no son las esperadas, 5) los colaboradores indican que desconocen el rendimiento que se espera de ellos, los puntos sobre los que serán evaluados y la importancia de la realización de una evaluación del desempeño.

La empresa no tiene cursos de acción orientados a la obtención de resultados satisfactorios, únicamente utiliza la evaluación en la producción para tomar decisiones en cuanto a aumentos o disminución de salarios y bonos. Al no contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño se deja por un lado los beneficios potenciales que puedan ofrecer los resultados de la misma entre los que se están:

- Adecuación del individuo al cargo.
- Determinación de necesidades de capacitación.
- Potencialidad de desarrollo de empleados.
- Promociones.
- Mejoramiento de relaciones humanas.
- Facilita la supervisión al proveer un sistema justo y objetivo que mida el avance de las acciones de los empleados.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Traslados a departamentos.
- Despidos, etc.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE DIGITALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

A continuación, se presenta la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para la empresa objeto de investigación, la cual fue desarrollada con base a la información obtenida a través de la investigación de campo y documental.

3.1 Justificación de la propuesta

Al conocer la situación actual de la empresa y demostrar por medio del trabajo de investigación la problemática existente con el método de evaluación el cual no cumple con los objetivos individuales y organizacionales, además de que no aprovecha el talento y las capacidades del personal; se hace necesario presentar un sistema de evaluación del desempeño que cumpla con las características necesarias y esté orientada al cumplimiento de objetivos.

El presente capítulo abordará la aplicación de un sistema de evaluación del desempeño, como parte de la mejora continua dentro de la organización, ya que es importante monitorear el rendimiento de los colaboradores para hacer más eficientes y eficaces los procesos dentro de la empresa y de esta manera los colaboradores puedan alcanzar sus metas propuestas, asimismo, fortalecer a la organización para obtener una ventaja competitiva. Se ha organizado una serie de fases lógicas y secuenciales para la correcta aplicación del sistema y a su vez proporcionar las herramientas necesarias.

Se propone una nueva filosofía organizacional debido a que la que tiene la organización no cumple con las características necesarias, esto es importante porque ayuda al desarrollo de una empresa y la visión de cada trabajador, además va de la mano con la planeación ya que permite descubrir lo que la empresa quiere y hacia dónde desea llegar. Es muy importante recalcar que la filosofía organizacional en una empresa conlleva a los valores, creencias y prácticas.

3.2 Objetivos y metas de la propuesta

El nuevo sistema de evaluación del desempeño debe tener definidos objetivos y metas para apoyar al mismo, a continuación, se presentan objetivos generales y específicos de la propuesta.

3.2.1 Objetivo general

Proveer de una herramienta aplicable al 100% y que sea capaz de orientar, medir el desempeño e integrar los objetivos del mismo, fortaleciendo el desarrollo de los colaboradores, así brindar una adecuada y periódica retroalimentación de su desempeño.

3.2.2 Objetivos específicos

- Crear un instrumento objetivo de valoración y apreciación cuantitativa que ayude a conocer el desempeño real y objetivo de los colaboradores.
- Impulsar al 100% el desarrollo profesional, laboral e individual de las personas por medio de una retroalimentación efectiva.
- Establecer en un 100% los procedimientos y políticas para llevar a cabo la metodología de evaluación propuesta.

3.2.3 Metas de la propuesta

- Establecer un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para los colaboradores de la empresa, por medio de un formato previamente diseñado.
- Conocer el rendimiento real de los colaboradores de la empresa, así como conocer las necesidades de capacitación y áreas de mejora para desarrollar el talento humano de la empresa por medio de los resultados obtenidos en la evaluación.
- Mejorar la comunicación entre el jefe y subordinados, referentes al desempeño laboral, por medio del sistema de evaluación del desempeño y la presentación de resultados de la evaluación.

3.2.4 Propuesta de filosofía organizacional y organigramas

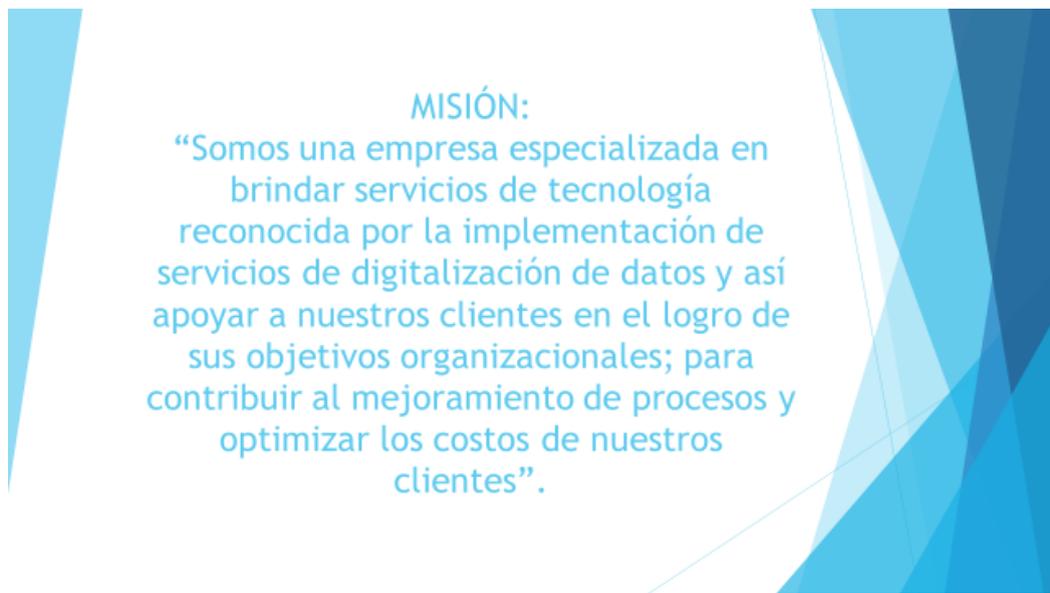
Como parte del análisis a través del trabajo de investigación se pudo observar que la empresa no cuenta con una filosofía empresarial, organigrama general y específico adecuado a las necesidades de la organización. Se propone a la organización la siguiente filosofía organizacional, la cual se pretende que sea colocada en un lugar accesible para los colaboradores, así como para la gente que visite la empresa.

3.2.4.1 Misión propuesta

A continuación, se presenta la misión y una opción de imagen para su divulgación, la cual se recomienda personalizar con el logo de la empresa.

GRÁFICA 13

MISIÓN PROPUESTA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: elaboración propia, marzo 2018

La misión anterior cumple con los siguientes criterios:

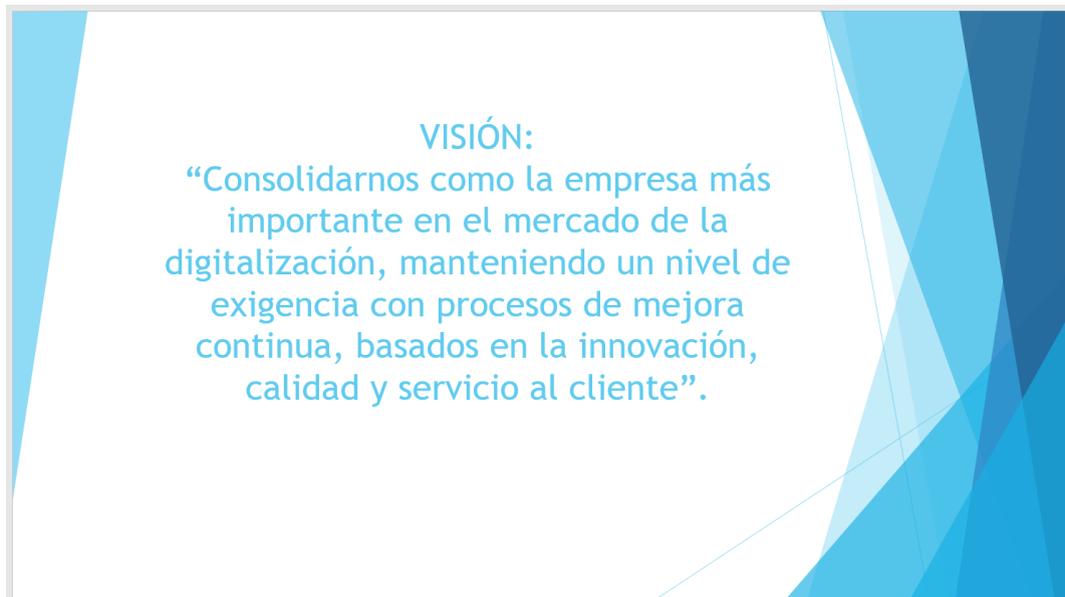
Criterio	Evaluación
¿Quiénes somos?	Somos una empresa especializada en brindar servicios de tecnología.
¿Qué hacemos?	Servicios de digitalización de datos.
¿Para quién lo hacemos?	Apoyar a nuestros clientes en el logro de sus objetivos organizacionales;
¿Cómo lo hacemos?	contribuyendo al mejoramiento de procesos y optimizando los costos de nuestros clientes.

a. Visión propuesta

A continuación, se presta la visión y una opción de imagen para su divulgación, la cual se recomienda personalizar con el logo de la empresa.

GRÁFICA 14

VISIÓN PROPUESTA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



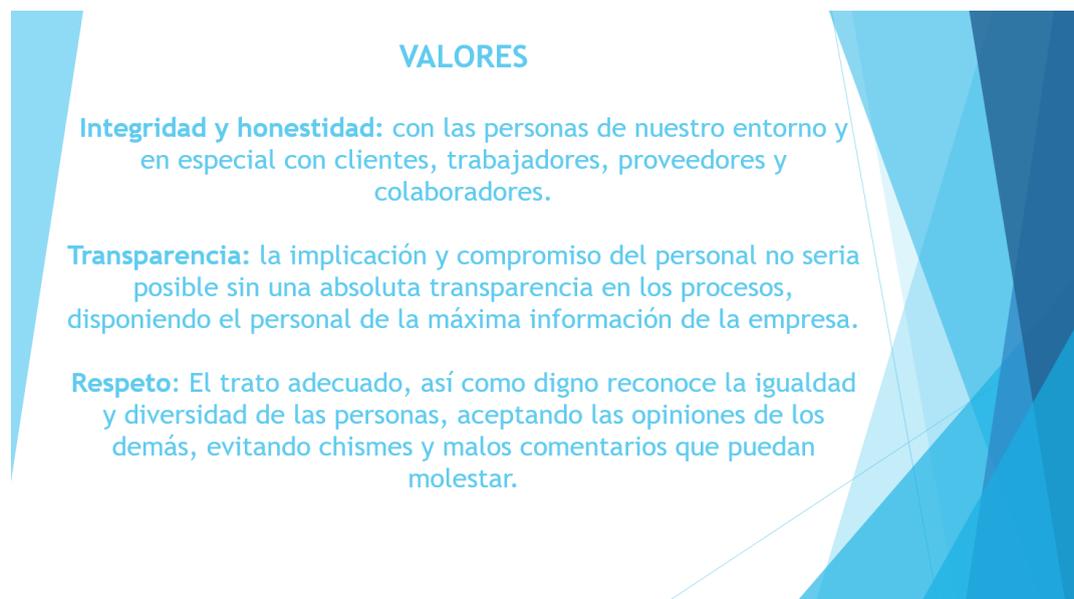
Fuente: elaboración propia, marzo 2018

Con esta visión se pretende que la empresa tenga claro el futuro deseable y a su vez motive a los colaboradores para trabajar en su cumplimiento. La propuesta es una fuente de inspiración para la organización, se espera que se fomenten el entusiasmo y compromiso de todas las personas, que incentive desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, al tener una correcta visión la empresa puede plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.

b. Valores propuestos

Los valores en la organización son los pilares más importantes de cualquier organización, como parte de la estrategia de filosofía organizacional se proponen los siguientes incluyendo su contextualización, se recomienda personalizar con el logo de la empresa:

GRÁFICA 15
VALORES PROPUESTOS PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA
ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



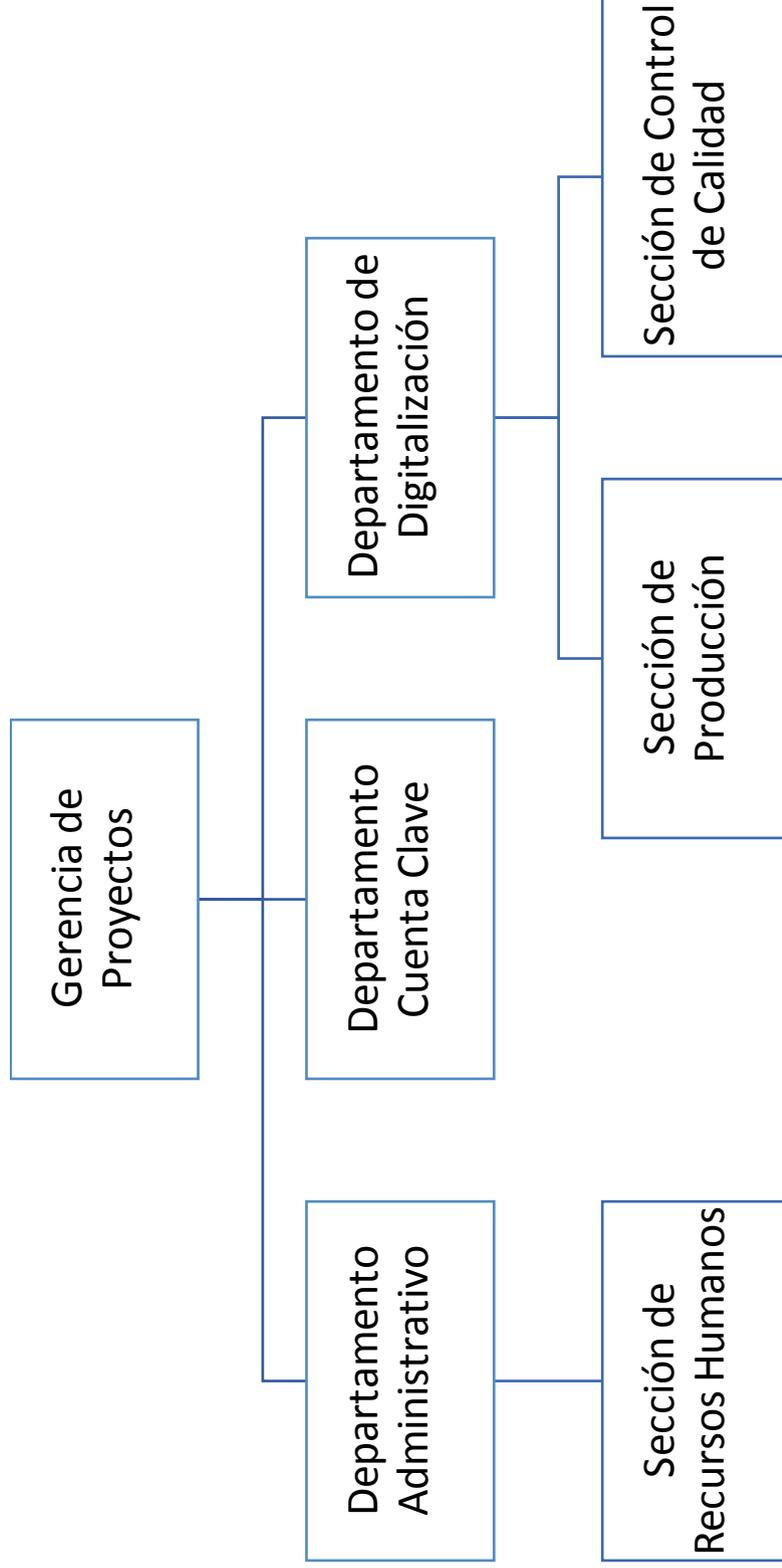
Fuente: elaboración propia, marzo 2018

Con estos valores se pretende que los integrantes de la organización interactúen de manera armónica y que logren alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual. Estos valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus colaboradores se espera que la empresa les de mantenimiento, los promuevan y divulguen constantemente. Solo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

3.2.4.2 Propuesta de organigramas para la empresa

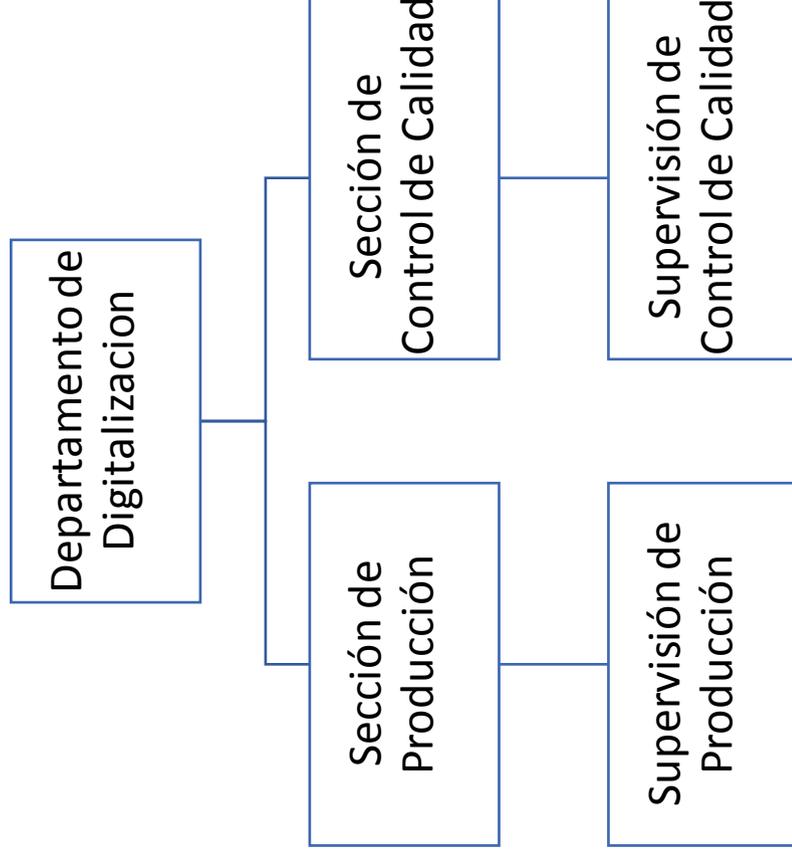
Se propone a la empresa el siguiente organigrama con el cual se pretende que los colaboradores tengan claro cómo está conformada la organización.

GRÁFICA 16
ORGANIGRAMA GENERAL
PROPUESTO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA
ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



GRÁFICA 17

**ORGANIGRAMA ESPECÍFICO DEL DEPARTAMENTO DE DIGITALIZACIÓN
PROPUESTO A UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA
ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**



Fuente: elaboración propia, marzo 2018.

Entre los cambios propuestos están la de conformar un departamento de recursos humanos el cual llevará el control del personal y será el encargado de realizar la evaluación del desempeño.

3.3 Sistema de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es la herramienta de gestión que es necesaria adaptarla a la organización para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, competencias y comportamientos de sus colaboradores están alineados y aportan al logro de los objetivos de la organización. Permiten lograr un desempeño profesional superior en los trabajadores.

3.3.1 Propósito del sistema de evaluación del desempeño

La razón principal de implementar un sistema de evaluación del desempeño es para informar al personal sobre cómo están haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos, corregir los posibles errores y las desviaciones tanto de resultados como de comportamientos, detectar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, adecuar al personal eficazmente al puesto de trabajo, mejorar la comunicación entre los directivos y el trabajador a su cargo, todo esto a través de una herramienta la cual facilite la información real, confiable y cuantitativa, la cual permitirá que se implementen políticas de compensación, promoción y ascensos para las rotaciones adecuadas y así lograr un aumento en la productividad, desempeño, calidad y rendimiento del colaborador.

Los participantes en la evaluación del desempeño (evaluadores y evaluados) como se menciona en el marco teórico de acuerdo al método de evaluación 270° serán:

- Jefe inmediato
- Colegas
- Sub alternos
- Evaluado

3.3.2 Objetivos del sistema de evaluación del desempeño

Se es necesario implementar lineamientos, para una correcta aplicación del sistema de evaluación del desempeño, esto con el fin de llegar a las metas que se pretenden lograr, a continuación, se detallan los objetivos que se desean alcanzar.

3.3.2.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de evaluación del desempeño objetivo y práctico aplicable al 100% de los colaboradores, con el fin de lograr la productividad, calidad y la eficiencia en la empresa de servicios relacionados con la tecnología.

3.3.2.2 Objetivos específicos

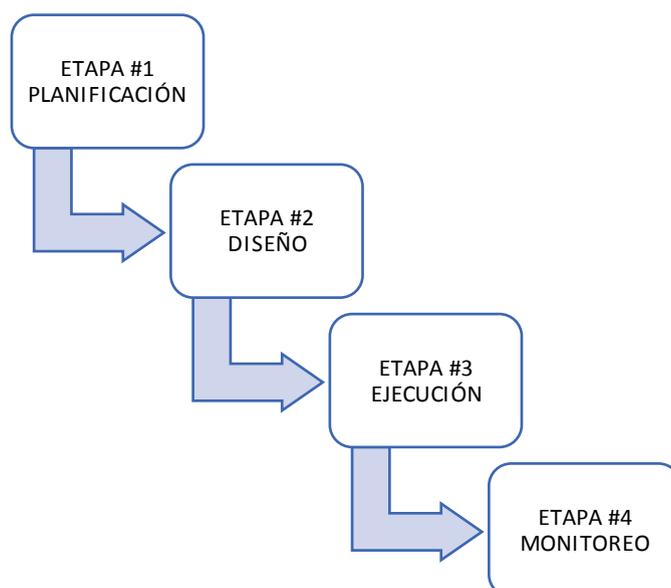
- Crear un adecuado método de evaluación que se acople en un 100% a las necesidades de la organización.
- Establecer en un 100% las responsabilidades de cada participante en el proceso de evaluación.
- Proveer en un 100% a los participantes la información y los lineamientos necesarios para desempeñar con éxito la evaluación.
- Detallar acciones de mejora con el afán de disminuir en un 75% aspectos deficientes que presenten los colaboradores por medio de una retroalimentación adecuada.

Se ha desarrollado un sistema de evaluación, compuesto de cuatro etapas, las cuales contienen elementos que buscan guiar la realización óptima de la evaluación, con estas etapas se pretende presentar una estructura de un sistema de evaluación del desempeño acorde a las necesidades de la organización, el cual se desarrollará a lo largo del presente capítulo.

3.3.2 Desarrollo del sistema de evaluación del desempeño propuesto

A continuación, se desarrollará la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño a la empresa de servicios de tecnología, a través de etapas que serán la guía para la correcta aplicación de la misma.

ESQUEMA 4 ETAPAS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: elaboración propia, marzo 2018

Respecto a las etapas del sistema de evaluación a continuación se detallan las actividades, alcances, políticas, responsables, métodos, aplicación de evaluación, tiempos estimados, presupuesto y todo lo relacionado con la aplicación de la evaluación.

3.3.2.1 Etapa 1: planificación

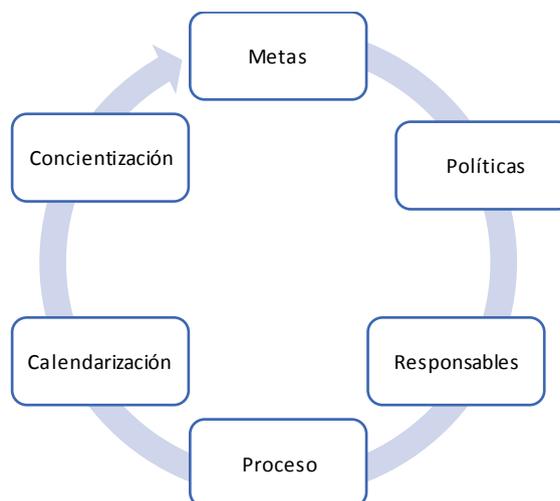
La planificación en el proceso de evaluación debe involucrar a todos y cada uno de los aspectos relacionados; es un proceso a través del cual se establece el

cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados; esta etapa es la principal guía para la realización exitosa de todo el sistema ya que se debe decidir la población a evaluar, el criterio básico de valoración (qué medir) y la metodología de evaluación (cómo medir), debiendo de haber un alto grado de competencia; también deberá identificar cuáles son los riesgos que podrían afectar el proceso a fin de que la planificación permita aminorar estos riesgos.

Para conocer las acciones a tomar con la implementación del sistema de evaluación es importante detallar las actividades, por tanto, se incluye los alcances esperados de aplicación, políticas que regirán el sistema, también es importante designar los responsables; el procedimiento y por último la calendarización de actividades.

ESQUEMA 5

ETAPA DE PLANIFICACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: elaboración propia, marzo 2018

a. Metas

La evaluación del desempeño es la herramienta de gestión que utilizará la empresa de servicios relacionados con la tecnología, para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, competencias y comportamientos de sus colaboradores están alineados y aportan al logro de los objetivos y metas de la organización. Las metas serán las siguientes.

- Medir en un 100% las habilidades, destrezas y competencias en sus colaboradores para impulsar competitividad organizacional.
- Proveer un mecanismo al 100% de control cuantitativo de valoración del rendimiento de los colaboradores que forman parte de la organización.
- Desarrollar en un 80% la cultura de autoevaluación como medio para la mejora continua personal.
- Impulsar y promover al 100% el desarrollo profesional interno de los colaboradores a través de la revisión de sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
- Identificar en un 80% fortalezas y debilidades, así como impulsar y promover al 100% el desarrollo profesional interno de los colaboradores, detectar necesidades de reforzamiento a los colaboradores y establecer lineamientos adecuados para retroalimentar eficazmente.

b. Políticas

A continuación, se encuentran los lineamientos que regirán la aplicación del sistema de evaluación del desempeño en la empresa de servicios relacionados con la tecnología.

- Toda información obtenida en las evaluaciones del desempeño, es de carácter confidencial, por lo cual está prohibida su divulgación y reproducción por cualquier medio.

- Es necesario que los colaboradores estén comprometidos a cumplir el plan de mejora asignado, el registro de resultados debe ser permanentemente, con firma adjunta del evaluado y evaluador.
- La evaluación del desempeño se aplicará al personal con un mínimo de un año de antigüedad, en dos periodos anuales: junio y diciembre de cada año.
- Se deberá reconocer a las personas cuya evaluación del desempeño sea sobresaliente.
- Todas aquellas personas involucradas en el desarrollo del sistema, son responsables de la objetividad de los resultados.
- En caso de que un empleado sea calificado por debajo del nivel esperado su retroalimentación debe efectuarse de una manera cordial y respetuosa, además el jefe inmediato deberá coordinar con el departamento de recursos humanos el seguimiento correspondiente.

c. Responsables y participantes del programa

La responsabilidad por la implementación y ejecución del programa de evaluación del desempeño recaerá principalmente, en la persona encargada de recursos humanos que se debe contratar a quién se ubicará en el departamento de administración existente y será el o la responsable de administrar el sistema de evaluación del desempeño; en la parte de anexos se coloca un descriptor de puesto donde indica las funciones a realizar de la persona encargada de recursos humanos a contratarse. Para una mejor comprensión de los participantes en el programa de evaluación del desempeño en la empresa dedicada a brindar servicio de tecnología, podemos ubicar la gráfica dos “numero de grados y rol del evaluador” ubicada en el marco teórico.

d. Proceso del sistema de evaluación del desempeño

Se es necesario contar con un sistema formal de evaluación del desempeño dentro de la empresa de servicios relacionados con la tecnología que permita conocer el rendimiento de los colaboradores, para representar el flujo-grama existen símbolos que auxilieren a visualizar la forma gráfica del proceso propuesto. Se presenta un cuadro que contiene la simbología para diagramas administrativos.

CUADRO 6

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN EL FLUJOGRAMA EN EL PROCESO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PROPUESTO A UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Símbolo	Significado	Descripción
	Inicio/Fin	Indica el inicio o fin de un procedimiento
	Operación	Se utiliza este término para representar cualquier acción que se ejecute.
	Evaluación/revisión	Cuando se examinan o comprueba algo del trabajo que se ejecuta
	Decisión	Indica el momento de decisión para determinar el camino que seguirá en el proceso
	Traslado	Significa el movimiento de un lugar a otro de cualquier artículo.
	Conector	Conecta una página del proceso con la siguiente.

Fuente: elaboración propia, con base a la información obtenida en documentos y material de apoyo de Administración II

A continuación, se describe los procedimientos generales que se deben seguir, para la óptima realización de cada etapa que conforma el sistema de evaluación del desempeño.

d.1 Etapa 1: planificación

1. La persona encargada de recursos humanos crea las bases del sistema de evaluación del desempeño.
2. La persona encargada de recursos humanos realiza estrategias para hacer reflexionar y realizar el cronograma de actividades para el sistema de evaluación del desempeño.
3. La persona encargada traslada la información al gerente de producción y a los jefes de la organización.
4. Los gerentes y jefes, verifican la información proporcionada para saber si está correcta.
 - 4.1 Si.
 - 4.2 No.
5. Los gerentes y jefes, trasladan la información al gerente de proyecto.
6. El gerente de proyecto revisa la información es decir el sistema de evaluación del desempeño.
 - 6.1 Si.
 - 6.2 No.
7. El gerente de proyecto, aprueba la realización del sistema de evaluación del desempeño.
8. La persona encargada de recursos humanos, aplica las estrategias planteadas para así poder hacer conciencia a los colaboradores.
9. La persona encargada de recursos humanos, aclara dudas del personal, para proseguir con el sistema de evaluación del desempeño.
10. Los colaboradores están enterados de la necesidad de aplicar la evaluación del desempeño.
11. Los colaboradores saben de la realización de la evaluación del desempeño.

d.2 Etapa 2: diseño

12. La persona encargada de recursos humanos, propone el diseño para la evaluación del desempeño a los gerentes y jefes de la organización.
13. La persona encargada de recursos humanos, traslada la propuesta a gerentes y jefes, para que esta sea analizada detalladamente.
14. Los gerentes y jefes, corroboran la información del diseño para su autorización y ejecución.
 - 14.1 Si.
 - 14.2 No.
15. Los gerentes y jefes, verifican la información del diseño para ser autorizado y ejecutado.

d.3 Etapa 3: ejecución

16. Se notifica a los trabajadores a través de los gerentes, jefes y la persona encargada de recursos humanos de la realización de la evaluación.
17. Los colaboradores trasladan inquietudes a los gerentes, jefes y encargados de la evaluación del desempeño.
18. Los gerentes y jefes, verifican que esté correcta la información proporcionada por los colaboradores.
 - 18.1 Si.
 - 18.2 No.
19. Los gerentes y jefes trasladan la información recabada sobre las evaluaciones a la persona encargada de recursos humanos.
20. La persona encargada de recursos humanos realiza registro y análisis de datos proporcionados.
21. La persona encargada de recursos humanos, informa de los resultados obtenidos a la gerente de producción y jefes, los cuales son los encargados de la evaluación.

22. La gerente de producción y los jefes, realizan una entrevista para retroalimentar en función de los resultados obtenidos en la evaluación efectuada.

d.4 Etapa 4: monitoreo

23. La gerente de producción y los jefes, proporcionan planes de mejora a todos los evaluados.

24. Los colaboradores se comprometen a efectuar el plan de mejora proporcionado, en el tiempo estipulado.

25. Los colaboradores, aprueban el plan de mejora proporcionado.

26. La persona encargada de recursos humanos, brinda seguimiento al plan de mejora de los colaboradores, para guiarlos en cualquier inconveniente que surja posteriormente.

27. La persona encargada de recursos humanos, comprueba el cumplimiento correcto del plan de mejora por parte de los colaboradores.

27.1 Si.

27.2 No.

28. La persona encargada de recursos humanos, traslada la información a los colaboradores, que no cumplan con el plan de mejora correspondiente a los gerentes y jefes.

29. Los gerentes y jefes, realizan un llamado de atención a los colaboradores que requieran.

30. Los colaboradores, son notificados de las acciones correctivas a realizar.

31. Los colaboradores deben efectuar las acciones necesarias en sus respectivos planes de mejora.

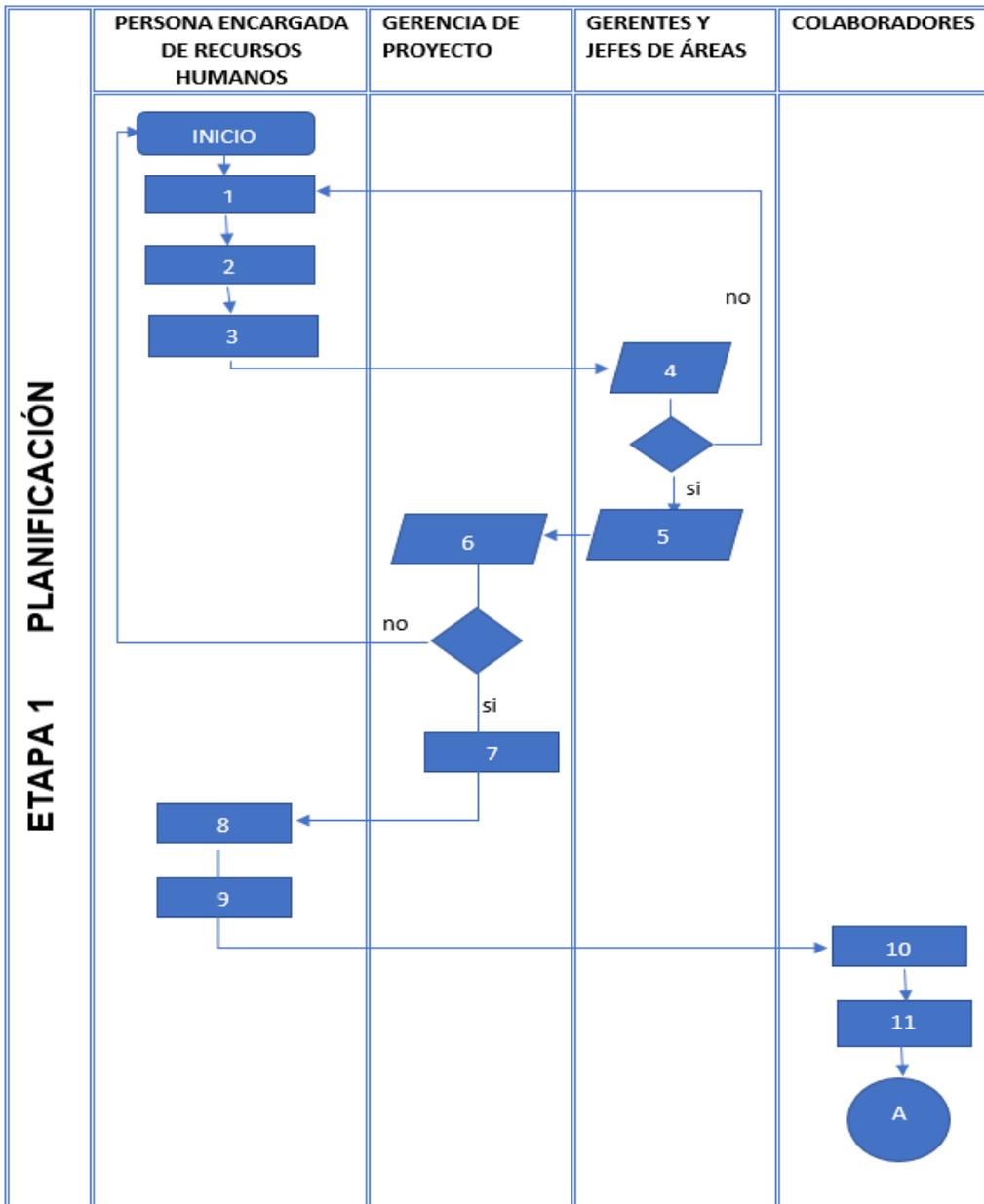
32. La persona encargada de recursos humanos elabora y envía un informe de cumplimiento a los respectivos gerentes y jefes, que sirva de guía para toma de decisiones internas de trabajo.

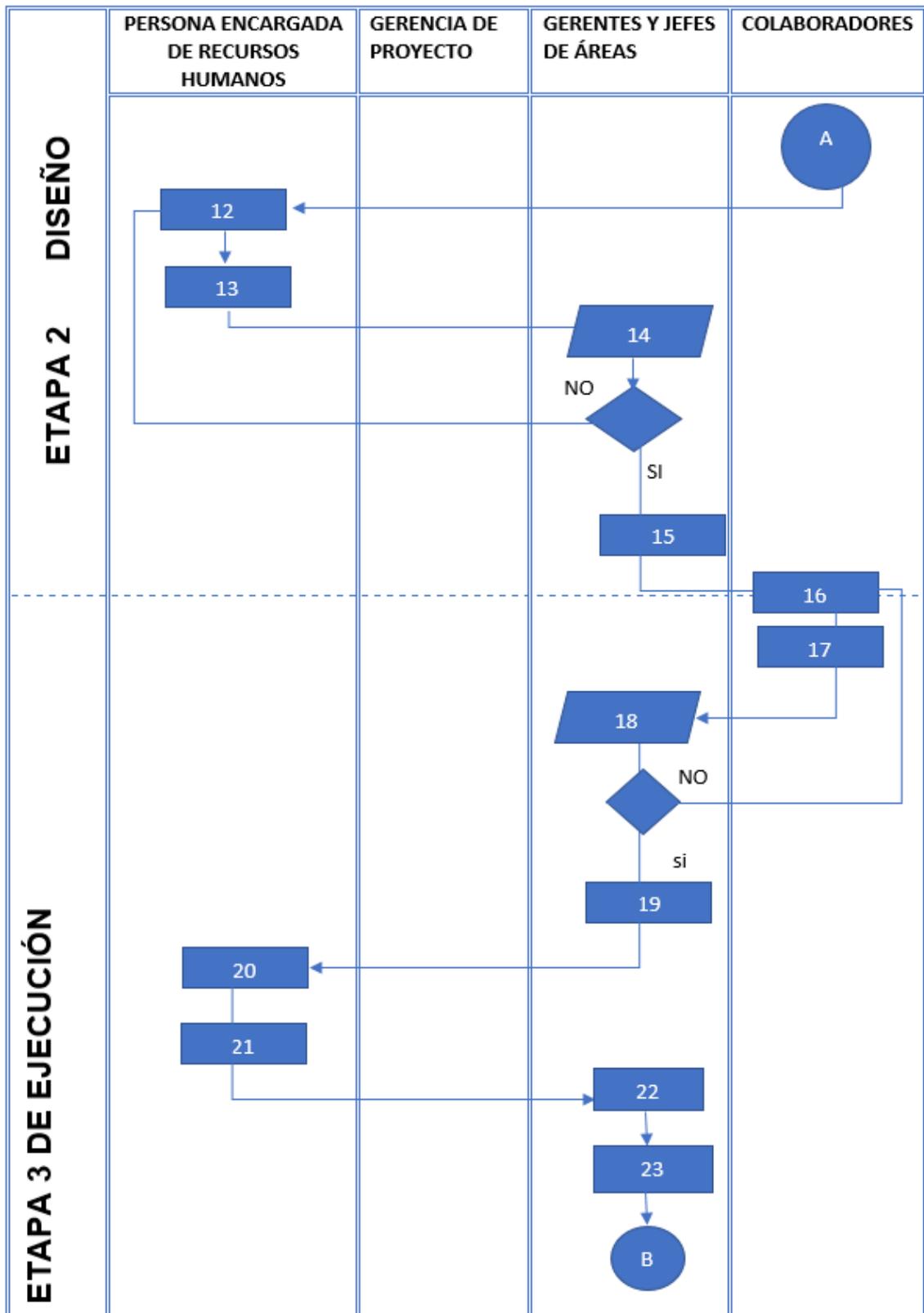
33. Los gerentes y jefes, verifican la información proporcionada por la persona encargada de recursos humanos para tomar decisiones del capital humano a su cargo.
34. La persona encargada de recursos humanos aprueba los resultados, para ser archivados en un expediente personal para cada colaborador.
35. La persona encargada de recursos humanos traslada boleta de verificación de evaluación para verificar el punto de vista de los colaboradores.
36. Los colaboradores realizan la boleta proporcionada.
37. Los colaboradores trasladan esa boleta a la persona encargada de recursos humanos.
38. La persona encargada de recursos humanos recibe esa información.
39. La persona encargada de recursos humanos pide a los gerentes y jefes realizar un informe de evaluación para verificar su punto de vista.
40. Los gerentes y jefes completan el informe requerido.
41. Los gerentes y jefes trasladan informe a la persona encargada de recursos humanos.
42. La persona encargada de recursos humanos recibe la información para tabularla y analizarla para comprender áreas débiles detectadas por los participantes en la evaluación.
43. La persona encargada de recursos humanos realiza la actualización del sistema de evaluación para evitar la desactualización, para futura aplicación en la empresa.
44. El gerente de proyecto, realiza junta informativa sobre el sistema de evaluación para verificar si la implementación fue eficaz.

A continuación, se presenta el detalle visual de las actividades presentadas anteriormente, a través de un diagrama de flujo, en donde se muestran las actividades, con el fin de identificar el flujo de actividades previstas.

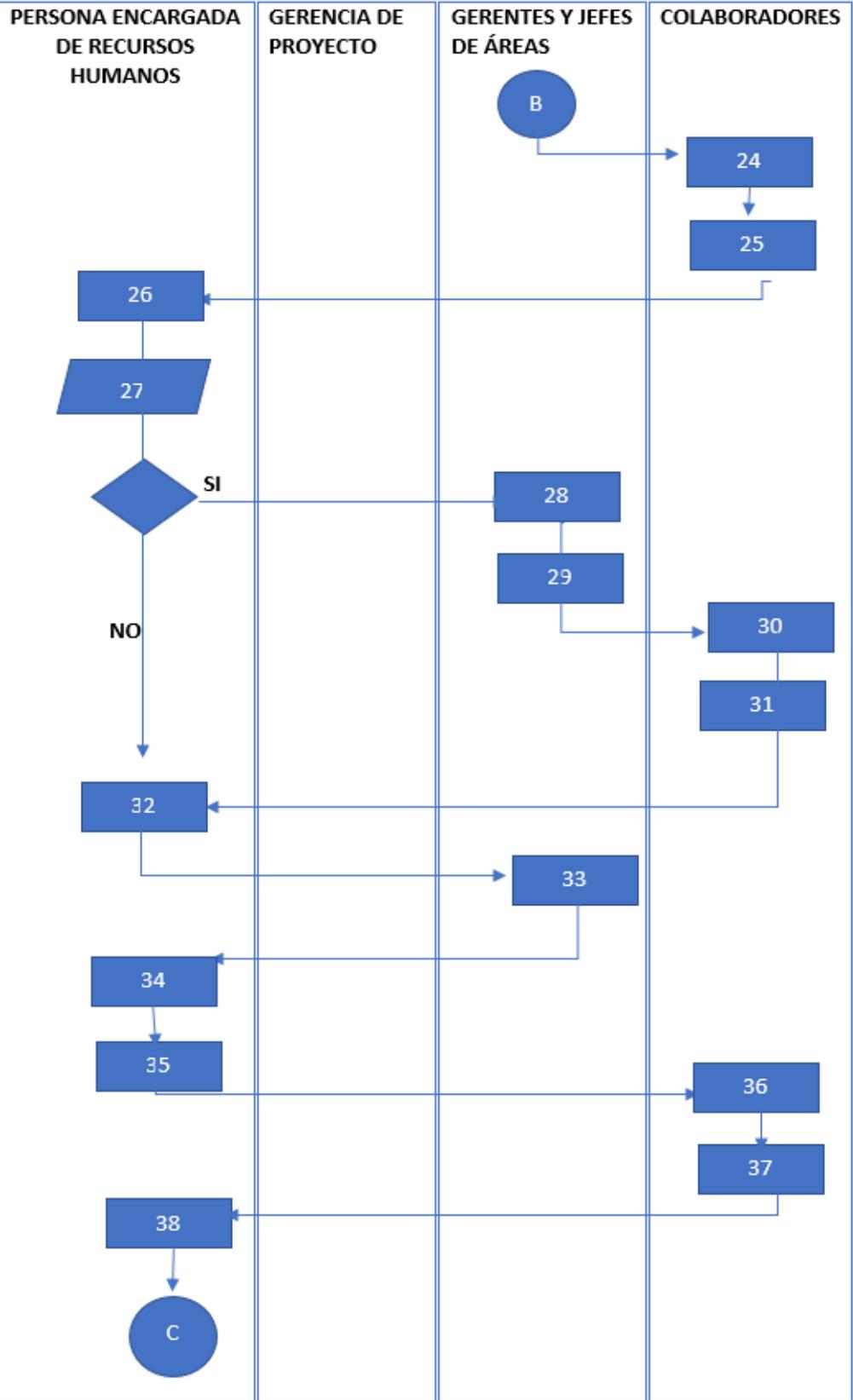
ESQUEMA 6

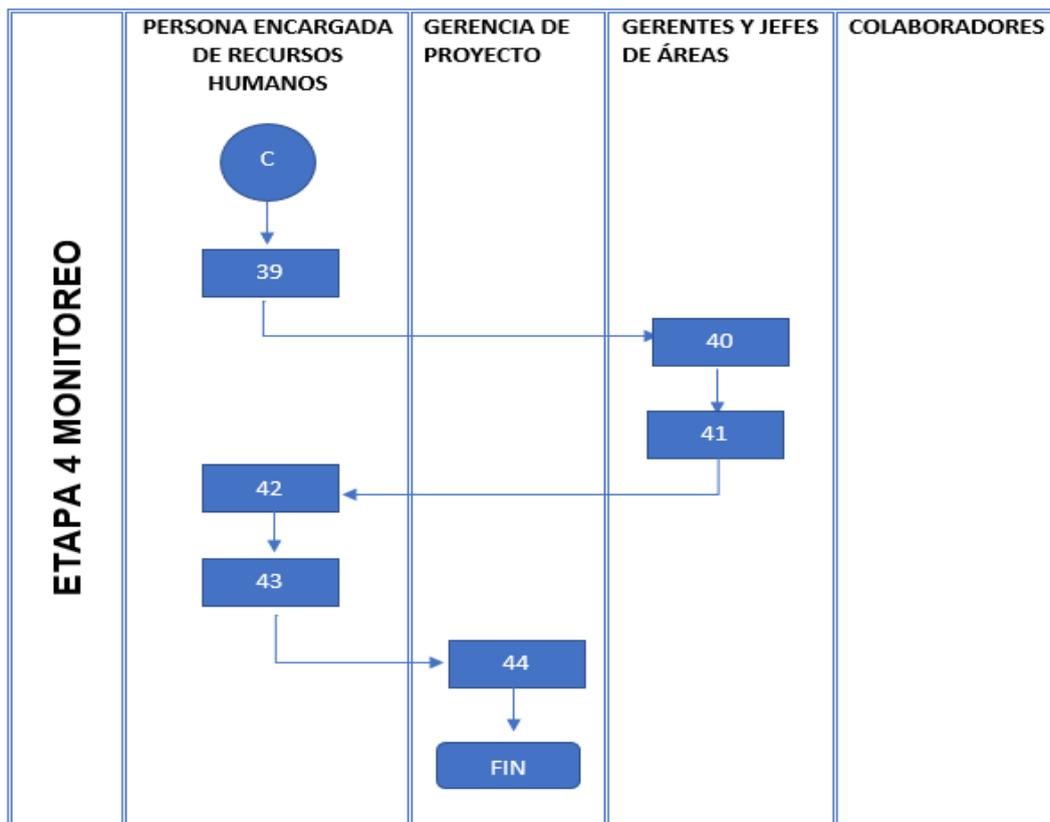
DIAGRAMA DE FLUJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.





ETAPA 4 MONITOREO





Fuente: elaboración propia, marzo 2018

e. Calendarización

Para la fácil comprensión de las actividades a implementar en el nuevo sistema de evaluación del desempeño, es necesario estimar el tiempo necesario, ya que este influye en las diferentes etapas que conformarán este sistema de evaluación del desempeño. Se propone que el periodo cronológico para efectuar la evaluación del desempeño sea al finalizar el primer semestre de cada año.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades para efectuar las diferentes etapas que integran el sistema de evaluación del desempeño, dentro de la empresa de servicios relacionados con la tecnología. Se establecerán cuatro fechas de supervisión en el mes de febrero, abril, julio y octubre para llevar un control del desarrollo de las actividades.

CUADRO 7

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

No.	Etapa	Actividad	SEMANAS DEL AÑO 2019																																												
			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE
1	PLANIFICACIÓN	Plantear las bases y proporcionar las herramientas necesarias al personal para la correcta aplicación del sistema de evaluación del desempeño	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	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4									
2	DISEÑO	Elaboración de los instrumentos a utilizar así como todo lo relacionado a la evaluación del desempeño																																													
3	EJECUCIÓN	Se lleva a cabo la evaluación del desempeño a los participantes de la evaluación.																																													
4	MONITOREO	Seguimiento a las medidas de mejoras y a los planes de acción																																													

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

f. Concientización

La concientización es la acción y efecto de crear conciencia entre la gente acerca de un problema o fenómeno que se juzga importante, en esta etapa del sistema de evaluación del desempeño se pretende hacer conciencia al personal de la importancia de aplicar una evaluación y así poder estimular el interés y la conciencia para su aplicación. Esta se realiza por medio de acciones capaces de obtener la confianza y aceptación de los colaboradores para la comprensión de los involucrados y así evitar conflictos entre los interesados.

La concientización se va a desarrollar de la siguiente manera:

- **Primer paso: descongelamiento** este cambio consiste en comprender la situación actual, toda persona debe tener conocimiento pleno del punto de partida y de los recursos que se cuenta para cambiar lo que se desea. Esto se realizará a través de la reunión programada.
- **Segundo paso: cambio** en esta etapa sucede el cambio, se realizarán las acciones necesarias para que ocurra esto a través de la recreación corporativa.
- **Tercer paso: congelamiento** esta etapa consiste en estabilizar a la organización, a darle la forma deseada a los resultados, se espera que el personal ya este incorporado en la evaluación del desempeño y así poder garantizar la efectividad y estabilidad del nuevo sistema de evaluación del desempeño.

f.1 Reunión programada

Es de suma importancia realizar una reunión en donde se presentará y comunicará la implementación del sistema de evaluación donde se exponga todo lo relacionado a la ejecución y monitoreo, asimismo, resolver inquietudes respecto al sistema de evaluación. Con esta reunión se pretende dar a conocer todo lo que respecta a la evaluación en sí; se enviará una carta como invitación al personal correspondiente.

A continuación, se desarrolla un plan de acción para la reunión programada, así mismo se adjunta un formato de carta para informar al personal y una lista de asistencia la cual puede ser de mucha utilidad para la organización.

CUADRO 8

**PLAN DE ACCIÓN A IMPLEMENTARSE EN LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN EN LA FASE DE
CONCIENTIZACIÓN REUNIÓN PROGRAMADA, EN UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE
TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

Empresa: Servicios de tecnología					
Título: Reunión programada					
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para la implementación del sistema de evaluación del desempeño al 100% en el corto y mediano plazo.					
Fecha:					
Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Costos
			Inicia	Termina	
Entrega de las cartas de invitación para la reunión programada.	Informar al 100% de los colaboradores de la reunión programada para dar la información de la implementación del sistema de evaluación en un día.	Encargada de Recursos Humanos y Gerente de Proyecto	1 día	1 día	Impresiones: 175 cartas *0.25 impresión = Q43.75 175 listados de asistencia*0.25 = Q43.75 Total: Q87.50
Reunión para comunicar la implementación del sistema de evaluación del desempeño.	Comunicar de la implementación del sistema de evaluación del desempeño, solventar dudas y que por lo menos el 90% conozca cómo se va a realizar la evaluación durante los meses siguientes.	Encargada de Recursos humanos, Gerente de Proyecto, Gerentes y jefes junto con colaboradores	1 día	1 día	Materiales: Equipo audiovisual Refacciones 150 personas * Q24.95 c/u = Q3,742.50 Total Q3,742.50

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

GRÁFICA 18

CARTA PARA LA REUNIÓN INFORMATIVA DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Guatemala, enero de 2019

Empresa de servicios relacionados con la tecnología
Zona 4, Ciudad de Guatemala

Personal administrativo y operativo
Empresa de servicios relacionados con la tecnología

Estimados señores

Esperando sus actividades sean de éxito, por medio de la presente les comunicamos de la implementación formal de un sistema de evaluación del desempeño en la empresa, este sistema permitirá fortalecer el proceso de evaluación y los distintos procesos dentro de la organización, minimizando y en la medida de lo posible, solucionando los distintos problemas que se han registrado.

Con esta herramienta se espera medir de manera objetiva el desempeño individual, orientar el desarrollo de los empleados, mejorar el desempeño organizacional y tener impacto positivo en la competitividad de la empresa, manteniéndola y mejorándola a través de los años.

Por lo anterior, ruego su colaboración para las distintas actividades de implementación, los cuales serán coordinadas por el departamento administrativo con la encargada de Recursos Humanos, con el objetivo de asegurar una correcta aplicación, se espera que con esta herramienta cada colaborador se beneficie no solo a través de un desarrollo mejor del colaborador sino también de la formación de la carrera y así poder alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

La reunión será el día _____ del año 2019, en el comedor de la empresa, esperando contar con todo el apoyo de ustedes. De antemano agradezco la atención prestada y considerar que su participación es de suma importancia para el éxito de la implementación del programa. Y no está de más decirle que a partir de esta fecha entra en vigencia el sistema de evaluación del desempeño.

Atentamente

Gerente de Proyecto
Empresa de servicios relacionados con la tecnología

Personalizar con el logo de la empresa

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

FORMATO 1

FORMATO DE ASISTENCIA DE PERSONAL A LA REUNIÓN INFORMATIVA DE APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON EL PERSONAL DE LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

HOJA DE REGISTRO DE LA REUNIÓN			LOGO DE LA EMPRESA	
Proyecto:		Fecha de la reunión:		
Organizador:		Sala de reuniones:		
No.	Nombres y apellidos	Área	Correo electrónico	Firma
A= Total de personas asistentes _____ B= Total de personas convocadas _____		PORCENTAJE TOTAL DE PERSONAS QUE ASISTIERON A LA REUNION = A/ B	PORCENTAJE	

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

f.2 Recreación corporativa

Para dar a conocer al personal de la importancia de una evaluación del desempeño se pretende realizar un día de recreación (opción A), dado que es una parte fundamental para la dinámica de trabajo en el ambiente laboral y brinda beneficios sustanciales hacia la búsqueda de resultados positivos en la empresa, por eso se sugiere contactar con una organización que cuente con una gama de diferentes actividades, las cuales pueden realizarse de manera conjunta con los objetivos específicos en la búsqueda para la reducción de brechas en las competencias de los colaboradores.

Pero si la empresa no cuenta con un presupuesto considerable se recomienda poder hacer un día de recreación en la empresa (opción B); por ejemplo, organizar torneos deportivos internos para los trabajadores como en la visita preliminar se observó que cuentan con una mesa de futillo y de pin pon, los colaboradores pueden tomar la decisión en qué desean participar, esto puede ser por departamentos con el fin de socializar con las personas y apoyar el trabajo en equipo. Así como también en la empresa se cuenta con televisores donde muestran los resultados de las personas; ese día se podría transmitir una película como por ejemplo "Duelo de Titanes" ya que es una película que trata de romper la segregación racial, pero después de una persuasión, mucha motivación y entrenamientos muy rigurosos por parte del entrenador del equipo de fútbol americano logra la armonía racial y el éxito; se espera que con este tipo de películas el personal reflexione para que exista una armonía entre los departamentos y mejorar el trabajo en equipo. A continuación, se adjunta un plan de acción general de los pasos a realizar para el desarrollo de las actividades dichas actividades pueden ser con recursos internos o externos, se debe tomar en cuenta que muchos expertos consideran que los resultados a largo plazo de capacitar valen más que los costos a corto plazo; es decir es mejor hacer el esfuerzo de invertir en una capacitación profesional, pues los beneficios superan por mucho a los costos. Como parte de la propuesta después del plan de acción

se presentan dos posibles actividades recreativas con facilitación externa, así como también el material necesario a utilizar para dichas capacitaciones. Esto con base a si la empresa autoriza el presupuesto para su ejecución.

Beneficios de la recreación corporativa para la evaluación del desempeño

- Brinda la oportunidad de estrechar relaciones y romper el hielo con los colaboradores.
- Promueven descubrir más allá de lo estrictamente profesional.
- Contribuyen a relajar tensiones generadas por la carga o nivel de trabajo, por los futuro cambios que se vayan a realizar como la implementación del sistema de evaluación del desempeño.
- Aumenta el nivel de identificación entre los trabajadores y la empresa, conocer los mandos altos, medios, colegas y subordinados.
- Disminuye los problemas de salud, lo que reduce notablemente la tasa de ausentismo en la empresa.
- Mejora la concentración de los trabajadores
- Ayuda a liberar tensiones y a combatir el estrés, causando bienestar en los trabajadores.

CUADRO 9

**PLAN DE ACCIÓN A IMPLEMENTARSE EN LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN EN LA FASE DE
CONCIENTIZACIÓN RECREACIÓN CORPORATIVA EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL
DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA
CIUDAD DE GUATEMALA.**

Empresa: Servicios de tecnología		Fecha:			
Título: Capacitaciones de concientización					
Objetivo: Establecer las actividades necesarias para la implementación de una recreación corporativa para concientizar en la fase de planificación del sistema de evaluación del desempeño al 100% en el corto y mediano plazo.					
Actividad	Meta	Responsable	Calendarización		Costos
			Inicia	Termina	
Presentación de la propuesta a las autoridades.	Concientizar en un 100% la necesidad de implementar la capacitación al personal.	Encargada de recursos humanos y gerente de proyecto.	1 día	1 día	Refacción: Q20.00 Impresiones Q5.00 Total: Q25.00
Revisión de propuestas de las capacitaciones internas y/o externas.	Determinar al 100% las ventajas y desventajas de realizar una capacitación interna o externa.	Encargada de recursos humanos y gerente de proyecto.	1 día	1 día	Impresiones: Q5.00 Refacción: Q20.00 Total: Q25.00
Determinar si la capacitación se hace con	Establecer al 100% la capacitación más adecuada a	Encargada de recursos humanos y gerente de proyecto.	1 día	1 día	Q0.00

fuentes internas y/o externas.	las necesidades de la organización.				
Capacitación externa					
Cotizar capacitaciones externas.	Cotizar en por lo menos 2 lugares capacitaciones que beneficien a la organización.	Encargada de recursos humanos.	2 días	2 días	Costo de llamadas Q50.00 Total: Q50.00
Evaluar cotizaciones de capacitaciones externas.	Establecer ventajas y desventajas de las cotizaciones de las capacitaciones externas para determinar la que más se adecue a las necesidades de la organización.	Encargada de recursos humanos y gerente de proyecto.	2 días	2 días	Impresiones: Q5.00
Decidir la capacitación externa.	Establecer la capacitación que se adapte a las necesidades de la organización.	Encargada de recursos humanos y gerente de proyecto.	1 día	1 día	Q0.00
Preguntar si hay disponibilidad Financiera.	Establecer si la organización cuenta con el presupuesto necesario para llevar a cabo la capacitación.	Encargada de recursos humanos con el coordinador financiero.	1 día	1 día	Q0.00
Opción A					
Gestionar capacitación y pagar.	Contactar al proveedor de la capacitación para establecer día y liquidar capacitación.	Coordinador financiero, encargado de recursos humanos y capacitador.	1 día	1 día	Costo de traslado al lugar Q60.00.

Opción B						
Capacitación interna						
Gestionar la capacitación interna.	Recolectar en un 100% el material necesario a utilizar en la capacitación.	Encargada de recursos humanos y gerente de proyecto.	1 día	1 día	Traslado para comprar el material Q100.00.	
Proponer el día adecuado para realizar la capacitación.	Establecer el día que se realizará la capacitación.	Encargada de recursos humanos, gerente de proyecto y jefes de unidades.	1 día	1 día	Q0.00.	
Desarrollo de la actividad de capacitación ya sea interna o externa.	Capacitar y concientizar en un 100% al personal sobre el trabajo en equipo.	Encargada de recursos humanos, gerente de proyecto y colaboradores.	1 día	1 día	El costo depende de la capacitación elegida.	
Evaluar la capacitación interna o externa.	Determinar si la capacitación cumplió al 100% con las expectativas.	Encargada de recursos humanos y gerente de proyecto.	1 día	1 día	Impresiones Q5.00	
Evaluación de la propuesta	Evaluar al 100% la propuesta realizada.	Encargada de recursos humanos y gerente de proyecto.	1 día	1 día	Impresiones Q5.00	

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

CUADRO 10

**PRIMERA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN PARA
CONCIENTIZAR SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA
EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA
EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

**Recreación Corporativa
Día al aire libre**

Generalidades:

Fecha: enero 2019

Hora: Horario laboral

Lugar: Por establecer

Participantes: colaboradores de la empresa

Lo que debe incluir el paquete:

- Entrada al parque
- Alquiler del campo
- Alquiler de un salón
- Alquiler de mobiliario y equipo
- Cañonera
- Sonido
- Consultores especializados en la mecánica de trabajo
- Actividades de Romper el hielo
- Integración de recursos humanos
- Charla de motivacional
- Encargado de primeros auxilios
- Mapa de Dirección de los equipos
- Desayuno para colaboradores
- Almuerzo para colaboradores

¿Qué es el Día al aire libre?

El taller lúdico recreativo, está diseñado en forma de rally y día de campo al mismo tiempo. Sus colaboradores tendrán que superar diferentes pruebas todas en un ambiente natural y seguro. Con el objetivo de ir adquiriendo herramientas que les sean útiles para su trabajo día a día, así como en la casa con la familia, todo esto estará bajo la supervisión de consultores especializados.

Un taller típico de Out Door Day, inicia en las instalaciones del parque y la separación de grupos, luego con un trabajo y ejercicios para generar identidad y confianza con los participantes, así como la etapa de romper el hielo.

Luego se tendrán actividades de búsqueda y navegación de obstáculos, los cuales tienen cada uno su objetivo lúdico y educativo específico, luego se continúa con las etapas finales del taller y la tabulación de puntos (opcional) para ver cuáles fueron las experiencias de los equipos durante todo el día.

Presupuesto estimado: Q165.00 por persona.

CUADRO 11

SEGUNDA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN PARA CONCIENTIZAR SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO AL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Recreación corporativa Trabajo en equipo		
<p>Generalidades: Fecha: enero 2019 Horario: horario laboral Participantes: colaboradores de la empresa Lugar: por definir</p> <p>Lo que debe incluir la propuesta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de lugar • Salón exclusivo • Servicio personalizado • Mobiliario y equipo • Áreas verdes para actividades • Restaurante • Piscinas inflables (para actividades) • Almuerzo especial <p>Objetivo del programa Crear en el personal de la empresa de servicios relacionados con la tecnología una excelente experiencia en diversión, convivencia y desarrollo de sus valores durante un programa de integración de Equipo donde la cohesión entre compañeros sea la prioridad.</p> <p>Desarrollo del programa Por medio de un programa vivencial de diferentes actividades estaciones de actividades competitivas dirigidas por un equipo de profesionales, distribuidos al azar con la intención de romper los "grupitos" y convivir con todas las personas posibles de la empresa</p>		
Actividad	Valores	Descripción
Programa de ingreso a las instalaciones 4.5 horas	Sentido de pertenencia Rompimiento de paradigmas Iniciativa en toma de decisiones competencia Compromiso Sentido de pertenencia Solución de problemas Adaptación al cambio Comunicación estratégica	Ingreso a instalaciones Sacudida Bienvenida Conferencia apertura Segmentación de equipos Foguelo –rally inicial- Actividades medulares Conferencia de cierre Almuerzo

Rally de Fogueo	Trabajo en equipo Liderazgo Confianza	Actividad donde los equipos ya creados trabajan juntos por primera vez
Midiendo el Servicio	Confianza Comunicación Liderazgo Equidad	Actividad que busca la confianza del cliente y su satisfacción por medio de una comunicación estratégica efectiva: <ul style="list-style-type: none"> • Dirección correcta • Seguimiento de instrucciones • Retroalimentación • Adecuación de procesos
A-frame	Confianza Liderazgo situacional Trabajo colectivo Comunicación estratégica	Actividad que fomenta la confianza, estrategia, empatía y atención a los detalles para preservar la seguridad de los integrantes del equipo
Human Cart	Perseverancia Comunicación Respeto Tolerancia	Actividad donde la perseverancia, sinergia y comunicación son vitales para superar la prueba
Team Guards	Comunicación Trabajo en equipo Liderazgo Lealtad Participación Solidaridad	Actividad de comunicación, estrategia, liderazgo y trabajo en equipo puro, no permitir que el equipo contrario invada el espacio propio e intentar evadir el contrario.
Presupuesto estimado: Q150.00 por persona		

FORMATO 2

**FORMATO DE ASISTENCIA DE PERSONAL A LA CAPACITACIÓN PARA
CONCIENTIZAR DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE
TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

HOJA DE REGISTRO A LA CAPACITACIÓN		LOGO DE LA EMPRESA	
Capacitación:		Fecha de la capacitación	
Organizador:		Lugar de la capacitación	
No.	Nombres y apellidos	Firma	
A= Total de personas asistentes _____ B= Total de personas convocadas _____		PORCENTAJE TOTAL DE PERSONAS QUE ASISTIERON A LA REUNION = A/ B	PORCENTAJE

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

FORMATO 3
FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN REALIZADA PARA
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR
SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA.

Formato de evaluación de la capacitación		Logo de la empresa		
Tema de la capacitación:				
Fecha de la capacitación:				
<p>Instrucciones: Este formato tiene el objetivo de evaluar las diferentes actividades de la capacitación desarrollada este con el fin de determinar si se cumplieron con las expectativas del programa presentado por la encargada de recursos humanos, por favor marcar con una X la respuesta que mejor refleje su opinión.</p>				
OBJETIVO Y CONTENIDOS DE LA CAPACITACIÓN		SI	NO	
¿Los objetivos del programa de capacitación estuvieron definidos en forma clara y concreta?				
¿Los objetivos del programa respondieron a las necesidades de la capacitación?				
¿Los nuevos aprendizajes durante la capacitación le son útiles para desempeñar mejor sus funciones?				
¿En el programa ha obtenido nuevos conocimientos y aprendizajes?				
¿El programa cumplía con todos los requisitos ofrecidos en el paquete?				
METODOLOGIA Y LOGISTICA DEL PROGRAMA	Excelente	Bueno	Regular	Malo
¿Cómo califica usted la forma como se realizó el programa de capacitación?				
¿Cómo considera la motivación y la valoración de sus conocimientos y experiencias?				
El material didáctico utilizado en la capacitación fue:				
Como se sintió en el desarrollo de la capacitación:				
DESEMPEÑO DE LOS CAPACITADORES	Excelente	Bueno	Regular	Malo
El dominio del tema por parte de los capacitadores fue:				
La comunicación entre los capacitadores y los capacitados fue:				
El respeto del capacitador hacia los capacitados fue:				

La motivación del capacitador para la participación de los capacitados fue:				
Total				
Observaciones:				

Fuente: elaboración propia, marzo 2018.

f.3 Promoción

Se pretende dar a conocer la evaluación a los colaboradores para establecer las bases de una cultura dentro de la organización, para que esto tenga efecto se ha desarrollado dos afiches los cuales promueven la aplicación de la evaluación del desempeño, se debe difundir tanto por correo electrónico, redes sociales y en los móviles del personal por medio de WhatsApp esto por parte de los superiores inmediatos para impulsar la aplicación.

A continuación, se muestran dos ejemplos de afiches para su aplicación y divulgación en lugares estratégicos que establezca la encargada de recursos humanos con el gerente del proyecto, se recomienda personalizarlas cada que se realice una evaluación del desempeño.

GRÁFICA 19

PRIMERA PROPUESTA DE AFICHE PARA CONCIENTIZAR LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: elaboración propia, marzo 2018

GRÁFICA 20

SEGUNDA PROPUESTA DE AFICHES PARA CONCIENTIZAR LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

Es una apreciación sistemática para ver cómo una persona se desempeña en su puesto y de su potencial de desarrollo

SE PARTE DEL CAMBIO!!!

Personalizar con el logo de la empresa

Fuente: elaboración propia, marzo 2018.

f.4 Documento de apoyo

Proporcionar a los colaboradores un trifoliar informativo, que sirva de consulta, ante cualquier duda e inquietud que tenga el colaborador, el objetivo de este trifoliar es que las personas tengan cerca la información sobre la evaluación del desempeño para que le sirva de referencia en cualquier momento y lugar, cabe resaltar que es necesario que la encargada de recursos humanos, esté a la disposición para poder aclarar las dudas que surjan.

A continuación, se presenta una propuesta de un trifoliar informativo que puede ser personalizado de acuerdo a las necesidades de la organización.

GRÁFICA 21

TRIFOLIAR PARTE EXTERNA PARA CONCIENTIZAR LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Presentación

Para nuestra empresa el capital humano es lo más importante, por ello trabajamos constantemente para poder implementar acciones y así desarrollar el potencial de nuestros colaboradores para el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Los beneficios para la empresa se realizan para beneficiar a sus integrantes, es por eso que la organización se compromete a formar profesionales, es por eso que nuestra obligación es hacerlos parte del cambio, creando colaboradores capaces de enfrentar los desafíos actuales.

Evaluación del desempeño
¡Nunca sueñes con tener éxito!
¡Trabaja por él!

¡Ir juntos es comenzar, mantenerse juntos es progresar, trabajar juntos es triunfar!

“Ninguno de nosotros es tan bueno solo como todos nosotros juntos con un equipo increíble de personas”
Lisa Lutoof- Perlo

inforrhh@tecnologia.com
Empresa
Servicios relacionados con la tecnología
Zona 4, de la Ciudad de Guatemala

GRÁFICA 22

TRIFOLIAR PARTE INTERNA PARA CONCIENTIZAR LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



¿Evaluación del desempeño?

Es un proceso objetivo, sistemático e integral que permite estimar la conducta profesional, el rendimiento global y el cumplimiento de objetivos a nivel personal de los colaboradores de la organización.

Pretende, por medio de una escala valorativa de indicadores, dar a conocer a la persona evaluada y a su jefe inmediato superior cual es el perfil actual del grado de eficacia y eficiencia en los puestos que desempeñan y su nivel de discrepancia entre los perfiles esperados o establecidos para cada puesto de trabajo.

¿Qué evalúa?

- **EL SABER:** conocimientos y destrezas
- **EL HACER:** habilidades, destrezas y experiencias
- **EL SER:** valores, actitudes y compromisos
- **EL SABER CONVIVIR:** destrezas sociales

Tu puedes soñar, crear, diseñar y construir el lugar más increíble del mundo.... Pero se necesita gente para que todo eso se convierta en realidad

Importancia de la evaluación del desempeño

- Incrementa la productividad
- Contribuye al desarrollo profesional del empleado
- Mejora la comunicación
- Prevención y detección de problemas
- Toma de decisiones

Nuestro Recurso más valioso

Hasta la fecha de hoy, ninguna empresa funciona o ha funcionado sin, al menos, una persona, es esta la razón principal que hace a las personas el eje y el corazón de su funcionamiento para nosotros el capital humano es el recurso más importante.

Encargado de la Evaluación del desempeño

El departamento administrativo a través del área de Recursos Humanos será la encargada de coordinar el sistema de evaluación del desempeño.

¿Quién evalúa el desempeño?

Para que la aplicación sea objetiva, los encargados de la evaluación serán:

- El colaborador (autoevaluación)
- El jefe inmediato superior
- El colega
- Subordinado

Dudas o comentarios

A través del departamento administrativo con la encargada de recursos humanos y/o a través del correo electrónico de la institución.

CUADRO 12

ESTIMACIÓN DE COSTOS (EN QUETZALES) PARA LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN PARA LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Descripción	Material	Costo Unitario	Total primera recreación	Total segunda recreación	Total recreación interna
Concientización					
Reunión programada	Carta de invitación a reunión enviada a los 150 colaboradores (enviada a correos)	Q 10.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00	Q 1,500.00
	Listado de asistencia (10 impresiones en la empresa)	Q 0.25	Q 2.50	Q 2.50	Q 2.50
	150 Refacciones para la reunión	Q 24.95	Q. 3,742.50	Q. 3,742.50	Q. 3,742.50
Recreación Corporativa					
Primera propuesta	Recreación corporativa Día al aire libre para 150 personas	Q. 165.00	Q.24,750.00	Q. 0.00	Q. 0.00
Segunda Propuesta	Recreación corporativa Trabajo en equipo para 150 personas	Q. 150.00	Q. 0.00	Q 22,500.00	Q. 0.00
Evaluación de Capacitación	Impresión de 150 boletas de evaluación sobre la recreación (impresión en la empresa)	Q 0.25	Q. 37.50	Q. 37.50	Q. 37.50

Gestionar capacitación y pagar	Costo del traslado al lugar para verificarlo y pagar la capacitación.	Q. 100.00	Q. 100.00	Q. 100.00	Q. 0.00
Listado de Asistencia a capacitación	Listado de asistencia a la recreación 10 impresiones (impresión en la empresa)	Q. 0.25	Q. 2.50	Q. 2.50	Q. 2.50
Capacitación interna	Compra del material para actividad interna	Q. 100.00	Q. 0.00	Q. 0.00	Q. 100.00
Promoción					
Afiches	Impresión de 100 afiches (2 diseños) de 24x18", full color textcote 12.	Q. 14.50	Q. 1,450.00	Q. 1,450.00	Q. 1,450.00
Trifoliales	Impresión de 150 Trifoliales, tamaño carta abierta de tres lados y tiene impresión de lado y lado, papel bond 80, full color tiro y retiro.	Q. 5.67	Q. 850.00	Q. 850.00	Q. 850.00
TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN FASE PLANIFICACIÓN			Q. 32,435.00	Q. 30,185.00	Q. 7,685.00

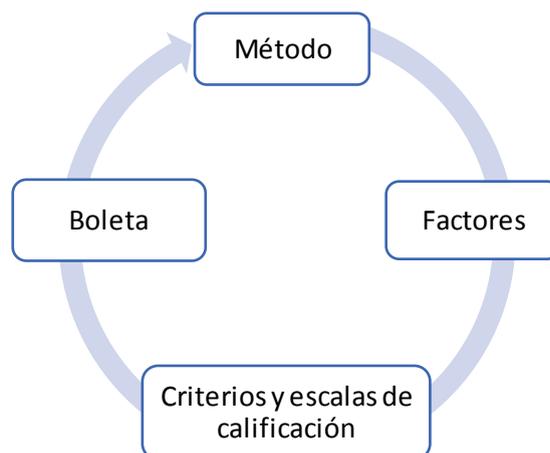
Fuente: elaboración propia, marzo 2018

Nota: en la parte de anexos se adjunta las cotizaciones

3.3.2.2 Etapa 2: diseño

En esta etapa se contempla todas las características necesarias, tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar ya que una vez planificados los aspectos principales que implica el proceso de evaluación, es necesario que se diseñe el sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación; en esta parte del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación pues son los que le darán forma al mismo. La etapa de diseño influye directamente en los resultados a obtener en las etapas siguientes, pues en relación a los datos recolectados serán las acciones a tomar; por tanto, se describen características de la boleta para la total comprensión y evitar inconvenientes durante el desarrollo del mismo; esta etapa tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar, por lo que es necesario que se considere la cultura organizacional.

ESQUEMA 7 ETAPA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: elaboración propia, marzo 2018

a. Método a emplear

Derivado de la información obtenida y considerando la situación actual de la organización, durante la investigación de campo, se determinó que no existe un sistema de evaluación del desempeño, es por eso que se pretende implementar la evaluación del desempeño de escalas gráficas ya que es un proceso en el cual evalúan el desempeño de las personas por medio de factores los cuales representan criterios relevantes o parámetros básicos para evaluar y las calificaciones del desempeño

Importante destacar que se debe realizar una evaluación doscientos setenta grados, para conocer la apreciación cuantitativa del jefe (a), los compañeros (as) de trabajo o equipo de trabajo, el propio evaluado y los colaboradores, este método es idóneo para la organización por ser de fácil comprensión, ejecución y análisis; influye en que el evaluado se sentirá más en confianza, seguro que varias personas evalúen su trabajo y no tener solo una opinión y con esto disminuir la percepción de que se le evalúa subjetivamente; esto beneficiará a la empresa de servicios relacionados con la tecnología, porque anteriormente no habían realizado evaluaciones formales a los colaboradores, por lo que brindará una experiencia constructiva la aplicación de la evaluación en la organización.

b. Factores a emplear

Los factores son todas aquellas características a evaluar, tanto por el superior inmediato, colaborador, subordinado y el evaluado como los indicadores pre establecidos, para poder tener una valoración objetiva y confiable. Existen muchos factores a tener en cuenta para la evaluación del desempeño de los colaboradores, dependiendo del método de evaluación que se emplee los factores forman parte fundamental del rendimiento de los colaboradores buscando conocer una apreciación cuantitativa para controlar el desempeño de los colaboradores directamente y en función de los mismo; los factores a utilizar en la organización son los siguientes:

- **El saber: conocimientos y destrezas;** determina los conocimientos técnicos para desempeñar su puesto de trabajo con eficiencia y eficacia.
- **El saber hacer: habilidades, destrezas y experiencia;** desarrolla su trabajo técnicamente con calidad y profesionalismo aplicando los procedimientos adecuados a las tareas encomendadas.
- **El saber ser: valores, actitudes y compromiso;** evalúa si la persona se comporta de manera profesional y humana en el ámbito laboral manifestando valores y actitud positiva y proactiva.
- **Saber convivir: destrezas sociales;** la persona trabaja con otros para conseguir objetivos comunes superando hábitos individuales, valorando los puntos de convergencia y superando los conflictos.

c. Criterios y escalas de calificación a emplear

Los criterios son las calificaciones que sirven para valorar cuantitativamente el rendimiento de los factores o enunciados destacables del colaborador durante el periodo de tiempo, emitido por el evaluador responsable. Se espera que con estos criterios y escalas de calificación los gerentes o jefes de unidad diferencien el desempeño de los colaboradores y su contribución con las metas de la organización, en clasificaciones basadas en niveles de desempeño. El evaluado, el jefe inmediato, subalternos y colega deben elegir la calificación que refleja con mayor precisión el nivel del progreso de los evaluados en el cumplimiento de todos los criterios de desempeño establecidos. Los criterios y escalas de calificación a ser utilizados son:

c.1 Criterios

- **Excelente:** realiza todas las tareas buscando siempre la excelencia y su trabajo es el mejor, se encuentra numéricamente calificada con un “5”.
- **Muy Bueno:** considerada la calificación destacada, se encuentra enumerada con un “4” de calificación.
- **Bueno:** cumple y excede en ocasiones las expectativas, realiza las actividades evidenciando deseo e interés en realizar el trabajo asignado; se pondera con un “3” de calificación.
- **Malo:** desempeño que merece atención debido a que en ocasiones no cumple con lo esperado. Se encuentra debajo de lo exigido por la organización, considerando en números con un “2”.
- **Muy malo:** considerada como la peor calificación, es una muestra hacia el desinterés en el trabajo, así como desconocimiento total de lo que realiza, necesita apoyo drástico, se encuentra por debajo de las exigencias necesarias para el puesto de trabajo, considerado en números con “1”.

c.2 Escalas de calificación

- **90 – 100**

Desempeño excepcional: indica un desempeño profesional que clara y consistente sobresale con respecto a lo que se espera en los criterios de desempeño evaluados. Suele manifestarse por un amplio repertorio de conductas y acciones respecto del cumplimiento de metas y/o aportes organizacionales (innovaciones) y metas de desarrollo profesional que se están evaluando.

Rendimiento: significativamente excede los objetivos y metas de desempeño.

- **80 – 89**

Desempeño competente: indica un desempeño profesional adecuado a los criterios de desempeño evaluados en relación con el cumplimiento de metas y/o aportes organizacionales y metas de desarrollo profesional evaluados. Este nivel de desempeño significa que el profesional evaluado cumple con lo requerido para ejercer de manera correcta el rol directivo y/o técnico – operativo.

Rendimiento: a menudo alcanza y supera los objetivos y metas de desempeño.

- **70 - 79**

Desempeño básico: indica un desempeño profesional que cumple en forma mínima con lo esperado en los criterios de desempeño relacionado con el cumplimiento de metas y /o aportes institucionales y metas de desarrollo profesional que se están evaluando, de modo que no encamina a un mejoramiento significativo de la gestión organizacional.

Rendimiento: cumple los objetivos y metas de desempeño, pero con los mínimos requerimientos.

- **60-69**

Necesita mejorar el desempeño: indica un desempeño que presenta claras debilidades respecto del cumplimiento de metas y/o aportes institucionales y metas de desarrollo profesional que se están evaluando, los cuales mantienen o aumentan las debilidades de la gestión organizacional. La retroalimentación se orienta a realizar un coaching persistente.

Rendimiento: logra algunos objetivos y metas

- **50-59**

Insatisfactorio desempeño: indica un desempeño por debajo de lo mínimo requerido respecto al cumplimiento de metas y/o aportes organizacionales y metas de desarrollo profesional que se están evaluando, los cuales interfieren con la gestión organizacional.

Rendimiento: en ocasiones alcanza los objetivos y metas establecidos.

- **- 50**

Deficiente desempeño: requiere de intervención de desarrollo de inmediato o reubicación.

Nota: es recomendable que la información sobre el nivel de desempeño alcanzado en la evaluación sea reportada en condiciones que aseguren el carácter formativo del proceso, de modo tal que fortalezcan las motivaciones de desarrollo profesional de los colaboradores.

d. Boletas a emplear

Como se mencionó al iniciar la presente etapa, la aplicación de la evaluación será escalas gráficas 270°, el evaluador, el inmediato superior, el colega y subordinado estarán afectos a una evaluación, el cual integra los factores a evaluar relacionado con los criterios de calificación que se asignen a cada uno.

Se ha considerado un diseño de una boleta para su fácil aplicación, el cual contiene el criterio del evaluador como los indicadores mencionados en su oportunidad, es aconsejable manejar un solo diseño para la organización y de esta manera evitar cierto grado de confusión durante su aplicación. Para lograr hacer más eficiente el proceso se ha diseñado una boleta la cual se adapta a todos los participantes en el proceso, siendo los siguientes:

- Autoevaluación (evaluado)
- Profesional administrativo (gerente y jefes)
- Subordinado o colega (supervisores, digitadores y colegas)

d.1 Autoevaluación: la autoevaluación es muy importante en la gestión de recursos humanos en la actualidad ya que permite valorar el estado de los colaboradores y de la organización en conjunto, representa la forma más efectiva de conocer el rendimiento de un colaborador con respecto a sus capacidades y habilidades para descubrir si el puesto de trabajo está acorde a él. Cuando el colaborador logra realizar una autoevaluación efectiva está sirve para alinear su propia imagen con la realidad y por lo tanto es el mismo colaborador quien sugiere la necesidad y los medios para hacer una mejora continua.

Tomando en consideración que es el primero ejercicio de evaluación del desempeño a aplicar en la organización y después de analizado el capítulo 2 es necesario realizar una autoevaluación ya que el personal no se siente identificado con la organización también se sienten desmotivado ya que su punto de vista no es tomado en cuenta para la toma de decisiones, es por eso que se recomienda aplicar una autoevaluación, para hacer reflexionar a la persona en cómo está elaborando su trabajo y que necesidades tiene para mejorar su desempeño. Se debe tomar en cuenta que la autoevaluación y autocrítica permite el autodesarrollo y autocontrol del colaborador.

d.2 Profesional Administrativo corresponde al gerente y jefes la responsabilidad de evaluar el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Acá el gerente y jefes evalúan el desempeño del personal con la asesoría de la encargada de recursos humanos, que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El gerente mantiene la autoridad de

línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema, el gerente y jefe debe ser evaluado también por el subordinado.

d.3 Subordinado o colega: corresponde al colaborador evaluar el desempeño de sus jefes y colegas para determinar si están realizando las actividades de la mejor manera teniendo claro los objetivos y así poder observar los aspectos del comportamiento y del desempeño de los colegas y jefes conocer las medidas correctivas con el fin de mejorar su desempeño.

A continuación, se muestra una boleta de evaluación la cual fue realizada con el fin de que se pueda utilizar para las personas participantes en el proceso.

FORMATO 4
BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA
DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA
ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

LOGO DE LA EMPRESA	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	FECHA: / /
¿A QUIEN EVALUA?		
A mí mismo <input type="checkbox"/>	A mi jefe <input type="checkbox"/>	A mi colega <input type="checkbox"/>
A mi subordinado <input type="checkbox"/>		
DATOS DE IDENTIFICACION DEL COLABORADOR EVALUADO		
COLABORADOR:	PUESTO:	
JEFE INMEDIATO:	DEPTO:	
PERIODO A EVALUAR:		
Instrucciones: Lea detenidamente la definición de cada descripción y marque con una X sobre la casilla correspondiente al criterio de evaluación que describa al desempeño del colaborador.		
EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO		
5. Excelente	4. Muy Bueno	3. Bueno
2. Malo		1. Muy Malo

Factor a evaluar	Descripción	Criterios de evaluación				
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
1. SABER (25 pts.)	Conocimientos y destrezas propias del puesto de trabajo	E	MB	B	M	MM
Domina los conocimientos técnicos para desempeñar su puesto de trabajo con eficiencia y eficacia.	1.1 Desarrolla funciones, procesos, actividades y operaciones básicas requeridas en su puesto de trabajo.					
	1.2 Su trabajo es realizado de acuerdo a estándares de calidad.					
	1.3 Asimila rápidamente conocimientos nuevos y los aplica en situaciones específicas del trabajo.					
	1.4 Amplio conocimiento de su trabajo por lo que brinda alta confiabilidad del mismo.					
	1.5 Logra llegar a las metas propuestas día a día.					
	Total:					
2. SABE HACER (25 pts.)	Habilidades, destrezas y experiencia desempeñando el puesto de trabajo.	E	MB	B	M	MM
Desarrolla su trabajo técnicamente con calidad y profesionalismo aplicando los procedimientos adecuados a las tareas encomendadas.	2.1 Maneja herramientas y equipo del ejercicio profesional o requerido en su puesto de trabajo.					
	2.2 Realiza su trabajo en forma organizada, pulcra y en forma eficiente y eficaz.					
	2.3 Comprende y sigue instrucciones que le son brindadas.					
	2.4 Cumple con los procedimientos y políticas establecidas dentro del área.					
	2.5 utiliza adecuadamente los recursos que se le proporcionan.					
	Total:					
3. SABER SER (25 pts.)	Nivel de valores, compromiso y actitud que se manifiestan en el puesto de trabajo.	E	MB	B	M	MM
Se comporta de manera profesional y humana en el ámbito laboral manifestando valores y actitud	3.1 Es responsable en llegar puntual a su trabajo.					
	3.2 Utiliza eficientemente el tiempo en el trabajo.					
	3.3 Entrega lo que se le solicita en tiempo y con diligencia.					
	3.4 Da un trato cordial a las personas.					
	3.5 Ofrecen alternativas de solución a los problemas que se le presenten.					

positiva y proactiva.						
	Total:					
4. SABER CONVIVIR (25 pts.)	Destrezas sociales manifestadas en la convivencia asertiva y trabajo con otros.	E	MB	B	M	MM
Trabaja con otros para conseguir objetivos comunes superando hábitos individuales, valorando los puntos de convergencia y superando los conflictos.	4.1 Tiene disposición para comprender y atender las diferencias de otros.					
	4.2 Mantiene buenas relaciones interpersonales y basadas en el respeto con todas las personas en los diferentes niveles o áreas de trabajo.					
	4.3 Se comunica de forma asertiva y efectiva con otros.					
	4.4 Resuelve conflictos con otros en forma constructiva.					
	4.5 Trabaja con otros con espíritu de equipo para la consecución de objetivos comunes.					
	Total:					
TOTAL EN CRITERIOS DE EVALUACIÓN						
VALUACION GLOBAL (marque con una x la casilla del rango correspondiente al total de la evaluación del colaborador)					Total	
90 – 100%	Desempeño excepcional					
80 - 89%	Desempeño competente					
70 – 79%	Desempeño básico					
60 – 69%	Necesita mejorar el desempeño					
50 – 59%	Insatisfactorio desempeño					
- 50%	Deficiente desempeño					
PLAN DE ACCION						
Area a mejorar	Acción a tomar Puede ser técnica (con una capacitación) o comportamental (con acciones específicas)				Tiempo	
Firma jefe inmediato:	_____				Fecha:	

Firma colaborador: _____	Fecha: _____
Recibido por Recursos Humanos: _____	Fecha: _____
Versión marzo 2018	c.c. Expediente

Fuente: elaboración propia, marzo 2018.

A continuación, se detalla cómo está conformada la boleta de evaluación, para comprender la estructura de la misma:

1. Información general: es necesario conocer los datos de la persona evaluada, el jefe inmediato, departamento al que pertenece, periodo a evaluarse y puesto del colaborador, en esta parte también se encuentra los criterios a calificar, asimismo se detallan las instrucciones a seguir y los cinco criterios de calificación.
2. Resultados del evaluador: en esta parte se busca conocer el desempeño o rendimiento de los colaboradores con relación a lo observado por el evaluador, cada competencia es valorada en un veinticinco por ciento sobre el total.
3. Conclusión de evaluación: es la parte final de la evaluación, se considera un espacio prudente para las acciones a implementar.

FORMATO 5

EJEMPLO DE LLENADO DE BOLETA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

LOGO DE LA EMPRESA	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	FECHA: / /
¿A QUIEN EVALUA?		
A mí mismo <input type="checkbox"/>	A mi jefe <input type="checkbox"/>	A mi colega <input checked="" type="checkbox"/>
A mi subordinado <input type="checkbox"/>		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO		

COLABORADOR: Madeline Sandoval		PUESTO: Digitador				
JEFE INMEDIATO: José Veliz		DEPTO: Digitación				
PERIODO A EVALUAR: 2019						
Instrucciones: Lea detenidamente la definición de cada competencia y marque con una X sobre la casilla correspondiente al criterio de evaluación que describa al desempeño del colaborador en cada competencia.						
5. Excelente		4. Muy Bueno			3. Bueno	
2. Malo			1. Muy Malo			
Factor a evaluar	Descripción	Criterios de evaluación				
		EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	MUY MALO
1. SABER (25 pts.)	Conocimientos y destrezas propias del puesto de trabajo	E	MB	B	M	MM
Domina los conocimientos técnicos para desempeñar su puesto de trabajo con eficiencia y eficacia.	1.1 Desarrolla funciones, procesos, actividades y operaciones básicas requeridas en su puesto de trabajo.		X			
	1.2 Su trabajo es realizado de acuerdo a estándares de calidad.			X		
	1.3 Asimila rápidamente conocimientos nuevos y los aplica en situaciones específicas del trabajo.	X				
	1.4 Amplio conocimiento de su trabajo por lo que brinda alta confiabilidad del mismo.	X				
	1.5 Logra llegar a las metas propuestas día a día.			X		
	TOTAL: 20 pts.	10	4	6		
2. SABE HACER (25 pts.)	Habilidades, destrezas y experiencia desempeñando el puesto de trabajo.	E	MB	B	M	MM
Desarrolla su trabajo técnicamente con calidad y profesionalismo aplicando los procedimientos adecuados a las tareas encomendadas.	2.1 Maneja herramientas y equipo del ejercicio profesionalo requerido en su puesto de trabajo.	X				
	2.2 Realiza su trabajo en forma organizada, pulcra y en forma eficiente y eficaz.	X				
	2.3 Comprende y sigue instrucciones que le son brindadas.		X			
	2.4 Cumple con los procedimientos y políticas establecidas dentro del área.		X			
	2.5 utiliza adecuadamente los recursos que se le proporcionan.	X				
	Total: 23 PTS	15	8			
3. SABER SER (25 pts.)	Nivel de valores, compromiso y actitud que se manifiestan en el puesto de trabajo.	E	MB	B	M	MM
	3.1 Es responsable en llegar puntual a su trabajo.	X				

Se comporta de manera profesional y humana en el ámbito laboral manifestando valores y actitud positiva y proactiva.	3.2 Utiliza eficientemente el tiempo en el trabajo.	X				
	3.3 Entrega lo que se le solicita en tiempo y con diligencia.	X				
	3.4 Da un trato cordial a las personas.	X				
	3.5 Ofrecen alternativas de solución a los problemas que se le presenten.	X				
	Total: 25 PTS	25				
4. SABER CONVIVIR	Destrezas sociales manifestadas en la convivencia asertiva y trabajo con otros.	E	MB	B	M	MM
Trabaja con otros para conseguir objetivos comunes superando hábitos individuales, valorando los puntos de convergencia y superando los conflictos.	4.1 Tiene disposición para comprender y atender las diferencias de otros.	X				
	4.2 Mantiene buenas relaciones interpersonales y basadas en el respeto con todas las personas en los diferentes niveles o áreas de trabajo.		X			
	4.3 Se comunica de forma asertiva y efectiva con otros.	X				
	4.4 Resuelve conflictos con otros en forma constructiva.	X				
	4.5 Trabaja con otros con espíritu de equipo para la consecución de objetivos comunes.	X				
	Total: 24 PTS	20	4			
TOTAL EN CRITERIOS DE EVALUACION		70	16	6		
EVALUACION GLOBAL (marque con una x la casilla del rango correspondiente al total de la evaluación del colaborador)						TOTAL L 92 pts.
90 – 100%	Desempeño excepcional					X
80 - 89%	Desempeño competente					
70 – 79%	Desempeño básico					
60 – 69%	Necesita mejorar el desempeño					
50 – 59%	Insatisfactorio desempeño					
- 50%	Deficiente desempeño					
PLAN DE ACCION						
Area a mejorar	Acción a tomar Puede ser técnica (con una capacitación) o Comportamental (con acciones específicas)					Tiempo
Saber	Realizar una reunión con el personal correspondiente del porque su trabajo no cuenta con estándares de calidad y el motivo de no llegar a la meta y realizar una capacitación para agilizar su producción.					

Firma jefe inmediato: <u>Jose Veliz</u>	Fecha: _____	
Firma colaboradora: <u>Madeline Sandoval</u>	Fecha: _____	
Recibido por Recursos Humanos: _____	Fecha: _____	
Versión marzo 2018		
c.c. Expediente		

Observación: Como se puede observar en la boleta anterior se marca con una x el criterio según el evaluador que le corresponde a la persona evaluada teniendo un resultado del noventa y dos por ciento, es decir que esta persona se encuentra en un desempeño excepcional que clara y concisa sobresale con respecto a lo que se espera en los criterios de desempeño evaluados y se establece una acción a tomar del criterio a mejorar según la persona que lo evaluó.

CUADRO 13
ESTIMACIÓN DE COSTOS (EN QUETZALES) PARA LA ETAPA DE DISEÑO
PARA LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A
BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA
CIUDAD DE GUATEMALA.

Descripción	Material	Costo Unitario	Sub-Total	Total
Boleta a emplear	Impresión de boletas de evaluación (impresión en la empresa) 600 impresiones	Q 0.25	Q 150.00	Q. 150.00
TOTAL DE ETAPA DE DISEÑO				Q. 150.00

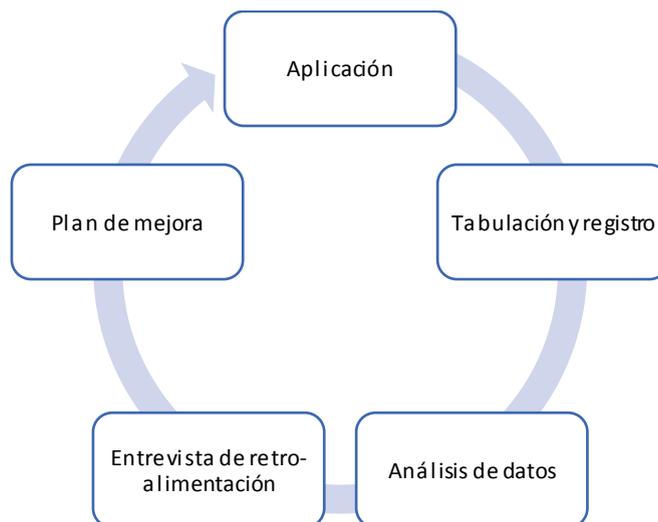
Fuente: elaboración propia, marzo 2018

3.3.2.3 Etapa 3: ejecución

En esta etapa se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, sin embargo, es importante que la organización informe a los trabajadores sobre el sistema que se va aplicar, lo principal que se va a evaluar, para tomar acciones preventivas, correctivas y gratificaciones, en función de los resultados obtenidos de esta evaluación, los cuales beneficien el desempeño de los colaboradores y estimulen de cierta manera la mejora constante del talento humanos. En la siguiente gráfica se mostrará cómo será el registro de información, el análisis de datos y la realización de la entrevista de retroalimentación para áreas de mejora.

ESQUEMA 8

ETAPA DE EJECUCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, PARA LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: elaboración propia, marzo 2018

a. Aplicación

Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin y como se mencionó en las etapas anteriores el método de evaluación a utilizarse es escalas graficas 270°, para que la aplicación de la evaluación sea satisfactoria es necesario que los colaboradores conozcan sus funciones de trabajo, por lo tanto, se necesitan de descriptores de puestos. Que muestren las funciones y responsabilidades de manera formal, para que sea desempeñado su puesto de trabajo lo mejor posible. En la parte de anexos, se detallan ejemplos de descriptores de puestos para apoyar en la realización de la evaluación, se detallarán unos como ejemplo para proceder a realizar todos los descriptores. Para que la evaluación sea efectiva es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación constante.

b. Tabulación y registro

En esta etapa se es necesario realizar la tabulación de los resultados obtenidos de las diferentes evaluaciones es decir de la autoevaluación, evaluación del jefe inmediato (si aplica), del colega y del subordinado (si aplica). A continuación, se muestra un formato para tabulación en donde se pueden colocar los resultados de las evaluaciones, también se recomienda que esta sea archivada para sus respectivos análisis.

FORMATO 6

**TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS DIFERENTES
EVALUACIONES REALIZADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA DEDICADA
A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA
CIUDAD DE GUATEMALA.**

Registro de resultados obtenidos de las evaluaciones					
Colaborador:			Puesto:		
Factor a evaluar	RESULTADOS				
	Autoevaluación	Jefe inmediato (si aplica)	Colegas	Subordinado (si aplica)	Promedio
Saber					
Saber hacer					
Saber Ser					
Saber Convivir					
Total					
Escala de calificación					
Versión marzo 2018			c.c. Expediente		

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

Al realizar la evaluación del desempeño a los diferentes colaboradores, es de suma importancia registrar esa información, para tener un respaldo del mismo, además, conocer el progreso del colaborador durante la estancia en la organización y de esta manera mostrar su crecimiento dentro de la empresa, se deberá archivar el tiempo que sea necesario las evaluaciones, con sus respectivas firmas en donde se muestre la aceptación de la prueba, el compromiso y el resumen de la evaluación; para evaluar los resultados de un año con el otro, con el objetivo de hacer cumplir las políticas establecidas en la planificación del sistema.

Los colaboradores pueden acceder a las evaluaciones realizadas, con previa autorización de la encargada de recursos humanos, consultando la evaluación solicitada. A continuación, se presenta un formato para obtener el resumen de la evaluación, el cual también se aconseja se deba archivar para luego comparar con los resultados de la próxima evaluación.

FORMATO 7

BOLETA DE RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Factor a evaluar	Puntaje (Promedio) 2019		Puntaje (Promedio) 2020	
SABER				
SABER HACER				
SABER SER				
SABER CONVIVIR				
TOTAL				
Escalas de calificación	Total	Escalas de calificación	Total	
Desempeño excepcional		Desempeño excepcional		
Desempeño competente		Desempeño competente		
Desempeño básico		Desempeño básico		
Necesita mejorar el desempeño		Necesita mejorar el desempeño		
Insatisfactorio desempeño		Insatisfactorio desempeño		
Compilación de planes de acción: <ol style="list-style-type: none"> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 				
Versión marzo 2018			c.c. Expediente	

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

Nota: se hace la observación que al evaluado en la reunión de retroalimentación y compromiso se le entregue la boleta de resumen para ver sus resultados.

c. Análisis de datos

En esta parte se realizará un análisis de datos para identificar áreas que requieran atención o felicitación, esta parte es importante para conocer de manera individual y global el desempeño clasificando a los colaboradores que requieran apoyo en función de los resultados; derivado de los datos cuantitativos obtenidos se procede a analizar detalladamente las evaluaciones y así poder tomar decisiones a través de los resultados.

Después de analizar los datos obtenidos se procederá a realizar un compromiso que son los acuerdos derivados de la reflexión conjunta entre el evaluador (director o jefe inmediato) y el evaluado (colaborador), se refieren a acciones concretas que se proponen para la mejora del desempeño del evaluado y por consiguiente el alcance de metas del área a donde pertenezcan. Se pueden establecer dos tipos de compromisos:

- **Laborales – técnicos:** productos o servicios susceptibles a ser medidos, cuantificados y verificados que el evaluado debe alcanzar en un periodo determinado.
- **Actitudinales:** son las conductas concertadas y necesarias que debe demostrar el evaluado para el cumplimiento de los compromisos laborales eficientes.

Pasos para la elaboración de compromisos:

- **Orientación:** revisión de las metas de dirección y revisión del perfil de puestos del trabajador.
- **Reflexión:** revisión de la evaluación del desempeño en forma conjunta (evaluador y evaluado).
- **Formulación de compromisos con acciones medibles, observables y alcanzables:** establecimiento de compromisos de desarrollo personal estableciendo medios de verificación.

Para todos los niveles se utilizará la hoja de compromisos que a continuación se detalla:

FORMATO 8

BOLETA DE COMPROMISO ENTRE EL EVALUADOR Y EVALUADO EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

BOLETA DE COMPROMISO (Jefe inmediato /RRHH/ evaluado)			
DATOS DE IDENTIFICACION DEL COLABORADOR EVALUADO			
NOMBRE:			
PUESTO:		PERIODO A EVALUAR	
AREA:			
Factor	CRITERIO DE DESEMPEÑO	ACCIONES CONCRETAS A REALIZAR POR CRITERIO DE DESEMPEÑO	FECHA PARA EVALUARLAS
1. SABER	1.1		
	1.2		
	1.3		
	1.4		
	1.5		
2. SABER HACER	2.1		
	2.2		
	2.3		
	2.4		
	2.5		
3. SABER SER	3.1		
	3.2		
	3.3		
	3.4		
	3.5		
4. SABER CONVIVIR	4.1		
	4.2		
	4.3		
	4.4		
	4.5		
OBSERVACIONES			

Firma jefe inmediato: _____ Fecha: _____	
Firma colaborador: _____ Fecha: _____	
Recibido por Recursos Humanos: _____ Fecha: _____	
Versión marzo 2018	
c.c. Expediente	

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

De acuerdo a los puntajes individuales obtenidos se procede a tomar decisiones o efectuar reconocimientos y/o sanciones a cada trabajador, a continuación, se muestra una tabla de criterios en el cual indica las acciones a tomar en función del puntaje obtenido.

CUADRO 14
RELACIÓN CRITERIO, RECONOCIMIENTO / SANCIÓN EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
PARA LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE
TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA.

NOTA	CRITERIO	INDICADOR	RECONOCIMIENTO/SANCIÓN
90 a 100	Desempeño excepcional		Diploma de reconocimiento al mejor desempeño, carta firmada por el gerente reconociendo su desempeño, reconocimiento con su foto al mejor desempeño, reconocimiento en público.
80 a 89	Desempeño competente		Diploma de reconocimiento al mejor desempeño, carta firmada por el gerente, reconociendo su desempeño.

70 a 79	Desempeño básico		Diploma de reconocimiento al mejor desempeño, carta firmada por el gerente reconociendo su desempeño. Establecer planes de mejora a través de los resultados.
60 a 69	Necesita mejorar el desempeño		Plan de mejora en áreas de refuerzo, carta de llamada de atención por parte del gerente.
50 a 59	Insatisfactorio desempeño		Llamada de atención directa por parte del gerente, plan de mejora en relación a las áreas débiles,
0 a 49	Deficiente desempeño		carta de llamada de atención por parte del gerente, si no hubieron mejoras después de aplicar el plan de mejora

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

Las cartas de llamada de atención se aplicarán a partir de la segunda evaluación, cuando no existan mejoras después de los planes de acción a implementar, o las que se establecieron en el formato de boleta de compromiso, es importante establecer un análisis objetivo de los datos de la evaluación expuesta, conociendo las áreas a reforzar o felicitar, con el objetivo de incentivar a los colaboradores de los logros obtenidos y apoyarlos en las debilidades detectadas. En el cuadro anterior se observa un indicador con caritas siendo estas las siguientes:

CUADRO 15
CRITERIO E INDICADOR A IMPLEMENTARSE EN EL SISTEMA DE
EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA DEDICADA A
BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA
CIUDAD DE GUATEMALA.

Criterio	Indicador
Desempeño excepcional	
Desempeño competente	
Desempeño básico	
Necesita mejorar el desempeño	
Insatisfactorio desempeño	

Es importante que los colaboradores conozcan cual será el reconocimiento o sanción que se obtiene en relación del puntaje. A continuación, se proponen herramientas para ser implementadas durante la etapa de ejecución, las cuales serán los diplomas de reconocimiento, la carta firmada por el gerente, el reconocimiento con la fotografía grupal y la carta de llamada de atención.

GRÁFICA 23

DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO PARA IMPLEMENTAR EN EL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: elaboración propia, marzo 2018

GRÁFICA 24

CARTA DE RECONOCIMIENTO PARA IMPLEMENTAR EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

<p>Nombre de la compañía Dirección de la compañía</p> <p style="text-align: center; margin-top: 100px;">COLOCAR LOGO DE LA EMPRESA</p>	<div style="background-color: #0070C0; color: white; padding: 5px; display: inline-block;">Guatemala, junio 2019</div>		
	<p>Señorita/ Sr / Sra. Nombre Puesto</p> <hr/>		
<p>Esperando sus actividades sean de éxito tanto profesionales como personales, como es de su conocimiento usted sostuvo una evaluación del desempeño durante el periodo de _____.</p> <p>Por tal motivo, hago de su conocimiento que la nota obtenida en su evaluación fue de _____, siendo uno de los puntajes de Desempeño excepcional, (Desempeño competente), (Desempeño básico), siendo un orgullo contar con sus servicios, apreciamos, valoramos su esfuerzo y apoyo constante hacia la empresa, por lo que extendemos nuestro reconocimiento y aprecio hacia su persona.</p> <p>Esperamos contar siempre con esa actitud y que sea un ejemplo para los demás compañeros de trabajo, para que de esta forma alcancemos en conjunto el éxito esperado, sin nada más que agregar me despido.</p>			
<p>Atentamente</p> <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 50%; text-align: center; padding: 10px;"><hr/>Gerente de Proyecto Firma</td><td style="width: 50%; text-align: center; padding: 10px;"><hr/>Encargada de RRHH Firma</td></tr></table>		<hr/> Gerente de Proyecto Firma	<hr/> Encargada de RRHH Firma
<hr/> Gerente de Proyecto Firma	<hr/> Encargada de RRHH Firma		
<p><small>c.c. Archivo</small></p>			

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

GRÁFICA 25

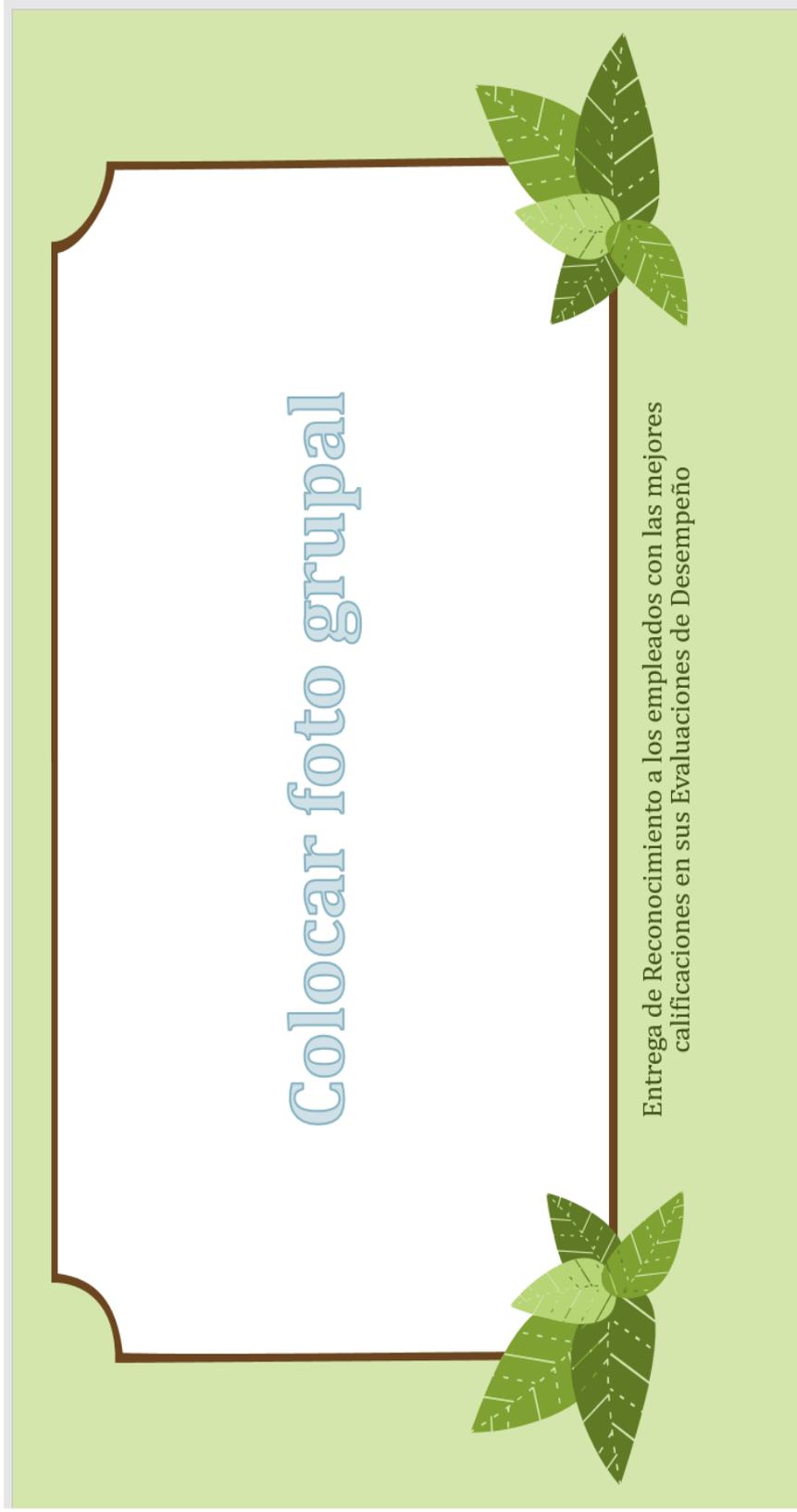
CARTA DE LLAMADA DE ATENCIÓN PARA IMPLEMENTAR EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DE SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

<p style="text-align: center;">Nombre de la compañía Dirección de la compañía</p> <p style="text-align: center; margin-top: 100px;">COLOCAR LOGO DE LA EMPRESA</p>	<p style="background-color: #0070C0; color: white; display: inline-block; padding: 2px 10px;">Guatemala, junio 2019</p>		
	<p>Señorita/ Sr / Sra. Nombre Puesto</p> <hr/>		
<p>Esperando sus actividades sean de éxito tanto profesionales como personales, como es de su conocimiento usted sostuvo una evaluación del desempeño durante el periodo de _____ . Por lo que luego de realizar un análisis de dichos actos, se determinó numéricamente el rendimiento obtenido.</p> <p>Por tal motivo, hago de su conocimiento que la nota obtenida en su evaluación fue de _____ , siendo uno de los puntajes de desempeño que necesita mejorar, (insatisfactorio desempeño), (deficiente desempeño) por lo que se ha presentado un rendimiento por debajo de lo esperado, por lo que deberá de mejorarlo para poder continuar dentro de la organización, considerando la importancia que posee dentro de la empresa se le propone realizar un plan de mejora, el cual tendrá un seguimiento constante, el cual deberá cumplir, teniendo usted el apoyo total en la organización, sin nada más que agregar me despido</p>			
<p>Atentamente</p> <table border="0" style="width: 100%;"><tr><td style="width: 50%; text-align: center;"><hr/><p>Gerente de Proyecto Firma</p></td><td style="width: 50%; text-align: center;"><hr/><p>Encargada de RRHH Firma</p></td></tr></table>		<hr/> <p>Gerente de Proyecto Firma</p>	<hr/> <p>Encargada de RRHH Firma</p>
<hr/> <p>Gerente de Proyecto Firma</p>	<hr/> <p>Encargada de RRHH Firma</p>		
<p><small>c.c. Archivo</small></p>			

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

GRÁFICA 26

RECONOCIMIENTO A LOS TRABAJADORES COLOCANDO UNA FOTO EN UN LUGAR VISIBLE PARA IMPLEMENTAR EN EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: elaboración propia, marzo 2018

d. Entrevista de retroalimentación

Luego de realizar la evaluación y obtener los resultados, con sus respectivos análisis, se procede a realizar una entrevista de retroalimentación la cual es el proceso más importante de la evaluación del desempeño ya que brinda la oportunidad de orientar para alcanzar sus objetivos, lograr un rendimiento óptimo, reforzando sus fortalezas y reconociendo sus áreas de mejora de los colaboradores. Es una herramienta efectiva para analizar cómo se perciben las acciones, conocimientos y trabajos del colaborador, permite que este le dé al evaluador sus percepciones. Esta ha de ser descriptiva, específica, oportuna, apropiada, clara y realizada en una atmosfera de mejora continua y no de crítica.

Beneficios de una buena retroalimentación:

- Aumenta la productividad, calidad del trabajo y eficacia del grupo de colaboradores.
- Se incrementa la motivación e iniciativa de los colaboradores y la creatividad e innovación en la resolución de los problemas.
- Minimiza los conflictos laborales.

Nota: para llevarla a cabo disponga de un lugar donde no los interrumpen, dedique el suficiente tiempo para realizarla.

Dependiendo, de los resultados obtenidos, será el tipo de entrevista a realizar, porque no todos obtienen los mismos resultados, lo cual conlleva a conseguir resultados encima de lo esperado, sobre lo esperado y por debajo de lo esperado.

Objetivos de la retroalimentación

- Establecer bases claras para una superación personal que se manifieste en una mejoría del desempeño en el puesto y por lo tanto en los resultados de trabajo que buscamos dentro del área.

- Facilitar el trabajo del director o jefe destacando las áreas fuertes de los colaboradores, motivándolos a seguir así, ofreciendo orientación para mejorar las habilidades con menor nivel de desarrollo.
- Generar una modificación en las conductas y en la actitud tanto de directores, jefes como de colaboradores, a través de la identificación del servicio interno que presta al área.

- **Modelo a utilizar**

- **Agradece:** para crear un ambiente de participación y confianza del colaborador es importante iniciar el proceso de retroalimentación agradeciendo al colaborador su disposición.
- **Define:** comente a su colaborador los objetivos de la sesión e infórmele cuál es su rol (el de usted), dentro del proceso y desarrollo de la retroalimentación.
- **Revisa:** la retroalimentación será de mayor utilidad si se tienen establecidos los objetivos para el puesto de trabajo y con base en estos analizar, en base a evidencias, los criterios de desempeño evaluados y sus avances o necesidades de mejora.
- **Expresa:** la retroalimentación debe ser clara, concreta y describiendo, con evidencias las conductas que necesita ser mejoradas por parte del colaborador.
- **Escucha:** escucha al colaborador, sus emociones, objeciones, sugerencias, etc. Y reflexiones juntos.
- **Establecen compromisos:** tratan juntos de establecer consensos y acuerdos, los cuales se pueden escribir en el formato de compromisos y ratifican estableciendo fechas para el seguimiento.

e. Plan de mejora

Al finalizar la entrevista de retroalimentación y determinar las áreas que necesitan un refuerzo relacionado con el desempeño del colaborador, se es necesario que el evaluador en conjunto con el evaluado, estén de acuerdo en las áreas de mejora, los planes de mejora son dirigidos específicamente a los colaboradores, que tienen un desempeño por debajo o igual al estándar requerido. Tomando como base las debilidades manifestadas en los resultados de la evaluación. Estos planes de mejora tienen que apoyar al colaborador para que sus mejoras sean constantes, brindando así acciones correctivas y de mejora.

El colaborador se debe comprometer a mejorar las áreas débiles, con el fin de apoyar en el desarrollo personal y profesional, por lo tanto, se puede utilizar el formato del compromiso antes mencionado.

CUADRO 16
ESTIMACIÓN DE COSTOS (EN QUETZALES) PARA LA ETAPA DE EJECUCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Descripción	Material	Costo Unitario	Sub-Total	Total
Tabulación de resultados	Impresión de los resultados obtenidos (impresión en la empresa) 150 impresiones	Q. 0.25	Q 37.50	Q 37.50
Boleta de resumen	Impresión de boleta de resumen (impresión en la empresa)150 impresiones	Q. 0.25	Q 37.50	Q 37.50
Boleta de compromiso	Impresión boleta de compromiso (impresión en la empresa) 150 impresiones	Q. 0.25	Q 37.50	Q 37.50

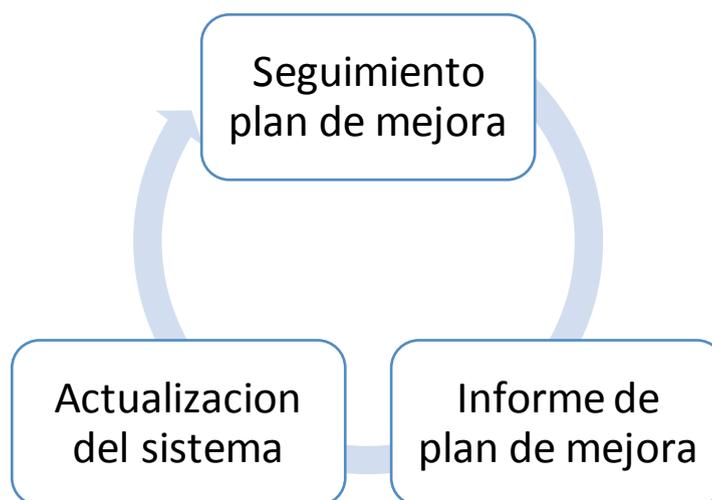
Diplomas de Reconocimiento	Impresión de Diplomas de reconocimiento, tamaño carta, impresión full color, tiro en cartulina opalina.	Q. 4.83	Q. 725.00	Q. 725.00
Cartas de reconocimiento	Impresión de cartas de reconocimiento (impresión en la empresa) 150 impresiones	Q. 0.25	Q. 37.50	Q. 37.50
Foto grupal	Impresión de foto grupal (impresión en la empresa) 1 impresión	Q. 0.25	Q. 0.25	Q. 0.25
TOTAL DE ETAPA DE DISEÑO				Q. 875.25

Fuente: elaboración propia, marzo 2018

3.3.2.4 Etapa 4: monitoreo

En esta etapa, están contenidos los detalles finales del sistema de evaluación del desempeño, en donde se debe verificar la organización si se alcanzaron los objetivos que perseguían con el proceso, si la planificación fue la adecuada y efectiva, si el proceso se llevó a cabo de la forma en que se planificó y, en definitiva, si cada una de las actividades que se realizaron ayudaron efectivamente a realizar un proceso de evaluación efectivo. Todo esto con el propósito de que poco a poco el sistema se perfeccione y de esta forma, la organización en su totalidad se beneficie de la aplicación.

ESQUEMA 9
ETAPA DE MONITOREO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A
BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA
CIUDAD DE GUATEMALA.



Fuente: elaboración propia, marzo 2018

a. Seguimiento al plan de mejora

La empresa de servicios relacionados con la tecnología reconoce la importancia de darle seguimiento a los resultados obtenidos mediante la evaluación y la retroalimentación que se llevó a cabo en la fase anterior, sobre todo los de aquellos empleados que han presentado debilidades en los aspectos evaluados y que por ende necesitan acciones correctivas y/o preventivas para evitar que los objetivos en común entre la organización y el empleado pierda su dirección; para que se obtenga el cumplimiento conveniente, es necesario llevar un seguimiento

constante del desarrollo de las mejoras al desempeño presentadas, asimismo, el grado de cumplimiento alcanzado en determinado tiempo.

a.1 Propósito del seguimiento al plan de mejora.

La empresa de servicios relacionados con la tecnología reconoce la importancia del recurso humano estableciéndolo como pilar fundamental para el desarrollo de la organización. Conscientes del valor que tienen sus empleados es que se surge la necesidad de darle seguimiento a los resultados obtenidos mediante la evaluación sentando sus bases en los siguientes propósitos a alcanzar.

- Evaluar el desempeño del empleado en el puesto asignado, a partir de la ejecución de las acciones de mejora planteadas por el evaluador responsable.
- Incentivar y reconocer la labor del colaborador como medida que conlleve a mejorar su rendimiento laboral.
- Establecer una comunicación continua con el empleado en relación al desempeño de sus tareas, para conocer si existen discrepancias que impidan su óptimo desempeño y de esta manera encontrar alternativas de solución.
- Planificar el desarrollo y la capacitación futura del empleado no solo para mejorar el rendimiento sino también para mantenerlo y fortalecerlo.

a.2 Condiciones previas al proceso de seguimiento al plan de mejora.

- Revisión de los resultados de la evaluación del desempeño de cada empleado.
- Identificar los factores objeto de la evaluación en los que el empleado presenta algunas debilidades.
- Detectar debilidades del evaluado, de manera objetiva para establecer las acciones de mejora que se apeguen a sus necesidades.

a.3 Descripción del procedimiento para el seguimiento al plan de mejora.

- Realizar sus reportes de forma escrita.
- El evaluador para tener un plan de seguimiento del desempeño deberá conocer sus resultados de la evaluación.
- Se deberá identificar las áreas y aspectos con bajo ponderaciones, en el cual debe proponer acciones de mejoras
- Dar seguimiento continuo identificando avances o retrocesos en las áreas.

a.4 Responsables del proceso de seguimiento al plan de mejora.

- Los responsables del seguimiento serán la encargada de Recursos Humanos con la ayuda de empleados que desempeñan puesto de jefaturas.

b. Informe plan de mejora

El informe es una herramienta practica para rendir cuenta detallada de las acciones a seguir en la parte final del sistema de evaluación, con el objetivo de informar al personal correspondiente de las acciones sugeridas en el plan de mejora y así poder darle seguimiento para obtener los resultados deseados.

Dicha herramienta se utiliza al final del plazo establecido, esto con el fin de relacionarlo al plan de mejora, para informar del progreso obtenido en las debilidades detectadas. Es importante dicho instrumento debido a que la organización puede tomar decisiones y así evitar algunos inconvenientes con los colaboradores, se debe utilizar un modelo en general para toda la organización.

El informe de plan de mejora debe indicar brevemente el cumplimiento y esfuerzo manifestado por los colaboradores ante las sugerencias para mejorar el rendimiento presentado. Por medio de esta herramienta se espera que los

colaboradores formalicen la evaluación, enfocándose constantemente en la mejora continua y en el logro de los objetivos organizacionales, este informe es de utilidad para la organización, pues muestra un registro del recurso humano que posee.

c. Actualización del sistema

Tal como indica este apartado, en esta parte se debe mantener al día, todo lo relacionado al sistema de evaluación del desempeño, según las necesidades que surjan año con año, en la empresa de servicios relacionados con la tecnología, ajustando las etapas, instrumentos y todo lo relacionado al sistema esto con el fin de mantener en adecuadas condiciones y poderlo aplicar en el futuro. La actualización, busca evitar ausencia del sistema o que se deje de utilizar, detectando a tiempo posibles inconvenientes, que generen deterioro en el mismo y como resultado volver a tener los problemas detectados.

Para generar mejoras en el sistema de evaluación se recomienda involucrar a todos los interesados y que participan en la evaluación del desempeño, pues son quienes se relacionan en el proceso y aplicación del mismo, por lo cual pueden emitir aportes de valor constructivo, hacia la mejora continua del sistema. La parte de actualizar, se considera delicada, y debe estar bien desarrollada ya que puede llegar afectar en un futuro la evaluación del desempeño, por lo cual se recomienda actualizar cada año el sistema o de acuerdo a las necesidades que surjan.

3.3.3 Factibilidad del sistema de evaluación del desempeño

La probabilidad de utilizar el sistema de evaluación y de aplicarlo al personal de la empresa de servicios relacionados con la tecnología es necesario constatar desde el punto de vista financiero los costos que conlleva implementarlo a continuación se desarrolla una explicación del presupuesto que se necesita por etapas.

3.3.3.1 Presupuesto

Se determinó el presupuesto en cada una de las etapas de implementación del sistema de evaluación del desempeño, el presupuesto es la cantidad de dinero que se va a estimar para hacer frente los gastos necesarios para realizar satisfactoriamente la evaluación del desempeño en la organización. Dentro de este mismo se encuentran los costos relacionados directa e indirectamente por cada una de las etapas, en función de lo requerido se ha estimado los costos de cada uno. Se presentan los costos por cada una de las etapas que integran este sistema de evaluación del desempeño, se han incluido los costos estimados de los materiales, capacitaciones y de la persona encargada de Recursos humanos.

CUADRO 17

PRESUPUESTO ESTIMADO PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGÍA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

- Costos de implementación

No.	Etapas	Descripción	Inversión en Q.	
1	Etapas de planificación	Costos de establecer el material y equipo necesario, además de la concientización y promoción para la aplicación de la evaluación del desempeño.	Primera recreación	Q. 32,435.00
			Segunda recreación	Q. 30,185.00
			Recreación interna	Q. 7,685.00
2	Etapas de diseño	Costo de implementar la boleta del sistema de evaluación del desempeño.	Q. 150.00	
3	Etapas de ejecución	Costo de realizar la evaluación y la retroalimentación	Q. 875.25	
4	Etapas de monitoreo	Costo de seguir los planes de mejora y actualización de sistema.	Q. 0.00	
SUB TOTAL (PRIMERA RECREACION)			Q.	33,460.25

SUB TOTAL (SEGUNDA RECREACION)	Q.	31,210.25
SUB TOTAL (RECREACION INTERNA)	Q.	8,710.25

- **Costos de la persona a contratar de recursos humanos**

Calculo de Salario: según el descriptor de puestos la persona encargada de recursos humanos tendrá un salario de Q.5, 000.00, la prestación según ley no debe llevar los Q250.00 de bonificación incentivo.

Salarios	Mensual	Bono 14	Aguinaldo	Subtotal
Enero	Q.5,000.00			Q.5,000.00
Febrero	Q.5,000.00			Q.5,000.00
Marzo	Q.5,000.00			Q.5,000.00
Abril	Q.5,000.00			Q.5,000.00
Mayo	Q.5,000.00			Q.5,000.00
Junio	Q.5,000.00	Q.4750.00		Q.9,750.00
Julio	Q.5,000.00			Q.5,000.00
Agosto	Q.5,000.00			Q.5,000.00
Septiembre	Q.5,000.00(vacaciones)			Q.5,000.00
Octubre	Q.5,000.00			Q.5,000.00
Noviembre	Q.5,000.00			Q.5,000.00
Diciembre	Q.5,000.00		Q.4,750.00	Q.9,750.00
Total de salario equivalente a un año				Q69,500.00

No.	Concepto	Descripción	Inversión en Q.
1	Salario equivalente a 1 año laboral	Salario, vacaciones, bono 14 y aguinaldo.	Q. 69,500.00
2	Mobiliario y Equipo	Equipo de cómputo	Q. 4,290.00
		Impresora	Q. 1,465.00
		Teléfono	Q. 140.00
		Escritorio	Q. 230.00
		Silla secretarial	Q. 275.00
3	Uniforme	3 camisas (Q.125.00 c/u)	Q. 375.00

4	Gastos de Reclutamiento y Selección	Contratación del servicio de una empresa de reclutamiento y selección del personal. (Según cotización es el 90% del valor del salario + IVA) Q4,500.00* 1.12 IVA	Q. 5,040.00
SUB TOTAL			Q. 81,315.00

- **Otros Costos**

No.	Concepto	Descripción	Inversión en Q.
1	Insumos de Oficina	Papelería y útiles para utilizar en la evaluación del desempeño.	1,000.00
2	Gastos indirectos en aplicación	Luz, agua, internet, limpieza, teléfono y cartuchos de impresora	3,000.00
3	Gastos imprevistos	Margen de holgura para evitar que falte efectivo en la implementación del sistema de evaluación del desempeño	2,000.00
SUB TOTAL			Q6,000.00

Inversión total

No.	Concepto	Primera recreación	Segunda recreación	Recreación interna
1.	Costos de implementación	Q. 33,460.25	Q. 31,210.25	Q. 8,710.25
2.	Costo de la persona a contratar de Recursos humanos	Q. 81,315.00	Q. 81,315.00	Q. 81,315.00
3.	Otros costos	Q. 6,000.00	Q. 6,000.00	Q. 6,000.00
4.	Total	Q. 120,775.25	Q. 118,525.25	Q. 96,025.25

Nota: en la parte de anexo se encuentran todas las cotizaciones.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y realizado el análisis e interpretación de resultados en la empresa de servicios relacionados con la tecnología, se concluyó con lo siguiente.

1. Se comprobó que el principal problema sobre la evaluación del desempeño en la empresa de servicios relacionados con la tecnología es debido a la forma en que la evalúan debido a que se realiza en función de la producción, no existe un proceso formal o sistemático que se adecue a las necesidades de la organización.
2. Se determinó que en la empresa de servicios relacionados con la tecnología no cuentan con descriptores de puestos, como consecuencia el personal no desarrolla las actividades sin un enfoque porque desconoce las funciones de su puesto.
3. Se estableció que la actual evaluación no indica ni comunica a los empleados objeto de evaluación, el desempeño que se espera de ellos ni los factores a ser evaluados, para los colaboradores es un proceso complicado y frustrante puesto que es percibido como una situación de recompensa o castigo porque no orienta las acciones del personal hacia la obtención de objetivos.
4. La empresa de servicios relacionados con la tecnología no tiene cursos de acción orientados a la obtención de resultados satisfactorios, únicamente utiliza la evaluación en la producción para tomar decisiones en cuanto aumentos o disminuciones de salarios y bonos.

5. Con base a los resultados obtenidos y como es la primera vez que se implementará una evaluación se sugiere los 270 grados, debido a que les da a los colaboradores una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible porque se recolecta información de varias perspectivas y reduce el sesgo y los prejuicios.

RECOMENDACIONES

Con el objeto de establecer un adecuado sistema de evaluación del desempeño en la empresa de servicios de tecnología, se recomienda lo siguiente.

1. Es necesario que la empresa de servicios relacionados con la tecnología implemente el sistema de evaluación del desempeño propuesto, en el cual se logran integrar las etapas necesarias que garantizaran la apropiada ejecución de actividades, de modo que se puedan eliminar las deficiencias existentes en el proceso de evaluación.
2. Se recomienda a la empresa de servicios de tecnología realizar los descriptores de puestos de todo el personal, a través del departamento administrativo y la persona encargada de recursos humanos, para que cada colaborador tenga conocimiento de las funciones de su puesto y se pueda desempeñar de la mejor manera y así poder evaluar objetivamente el rendimiento de las funciones asignadas, además de proveer una herramienta organizacional que establezca la descripción y la especificación del mismo.
3. Se aconseja a la empresa de servicios relacionados con la tecnología, a través de la persona encargada de recursos humanos, realizar un análisis comparativo de los resultados determinados en el sistema de evaluación del desempeño propuesto y en la forma de evaluar anteriormente, esto para medir si el sistema es factible.
4. Se sugiere que la persona encargada de recursos humanos establezca cursos de acción y planes de mejora como medida de retroalimentación a los colaboradores que manifiesten debilidades o deficiencias detectadas y darles seguimiento a las personas con resultados satisfactorios.

5. Al tener experiencia en la evaluación a mediano plazo se recomienda a la empresa de servicios relacionados con la tecnología que la persona encargada de recursos humanos pueda enriquecer el sistema de evaluación del desempeño y enfocarse en la gestión de recursos humanos por medio de competencias.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. Administración. Primera edición. México Editorial Mc Graw – Hill. 2004. 346 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. Tercera edición. México. Mc Graw – Hill. 2009. 586 páginas.
3. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda parte. México. Editorial LIMUSA. 1999. 294 páginas.
4. M. Wayne y R. Noe. Administración de recursos humanos. Novena edición. México. Editorial Pearson education. 560 páginas.

E-GRAFÍA

5. Consultoría de la tecnología (2015) Consultado el 20 de febrero del 2016 Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Consultor%C3%Adatecnol%C3%B3gica>
6. Evaluación 180°, Consultado el 06 de marzo del 2016, Disponible en. <http://opvallejo7.blogspot.com/2011/07/capitulo-6-evaluacion-180-grados.html>
7. Evaluación 270°, Consultado el 15 de marzo del 2018, Disponible en <https://hrider.net/cms/blog/1902/1/el-proceso-de-evaluacion-de-desempeno-i-diseno.html>
8. Evaluación 270°, Consultado el 15 de marzo del 2018, Disponible en <http://materialaboral.blogspot.com/2007/07/evaluacion-de-la-gestin-del-desempeo.html>

ANEXOS

ANEXO 1

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Método tradicional	Pros	Contras
Escalas gráficas	<ul style="list-style-type: none">• Facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación.• Es sencilla, fácil de comprender y utilizar.• Tiene una visión gráfica y global de los factores a evaluar.• Facilita la comparación de los resultados.• Proporciona una fácil realimentación de datos.	<ul style="list-style-type: none">• La evaluación es superficial y subjetiva.• Produce efecto de generalización.• Peca de categorización y homogeneización de las características individuales.• Limita los factores de evaluación.• Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.• Ninguna participación activa del trabajador evaluado.• Tan solo evalúa el desempeño anterior.

<p>Elección forzada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evita el efecto de la generalización en la evaluación. • Elimina la influencia personal del evaluador, es decir la subjetividad. • No requiere entrenar a los evaluadores para su aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y construcción del instrumento muy complejas. • No proporciona una visión global de los resultados de la evaluación. • No provoca realimentación de datos ni permite comparaciones. • Técnica poco contundente respecto a los resultados. • El evaluado no tiene participación alguna.
<p>Investigación de campo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incluye la responsabilidad de la línea y la función del staff en la evaluación del desempeño. • Permite planificar acciones para el futuro. • Hace hincapié en la mejoría del desempeño y la 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo operacional elevado porque exige la asesoría de especialista • Proceso de evaluación lento y tardado. • Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas.

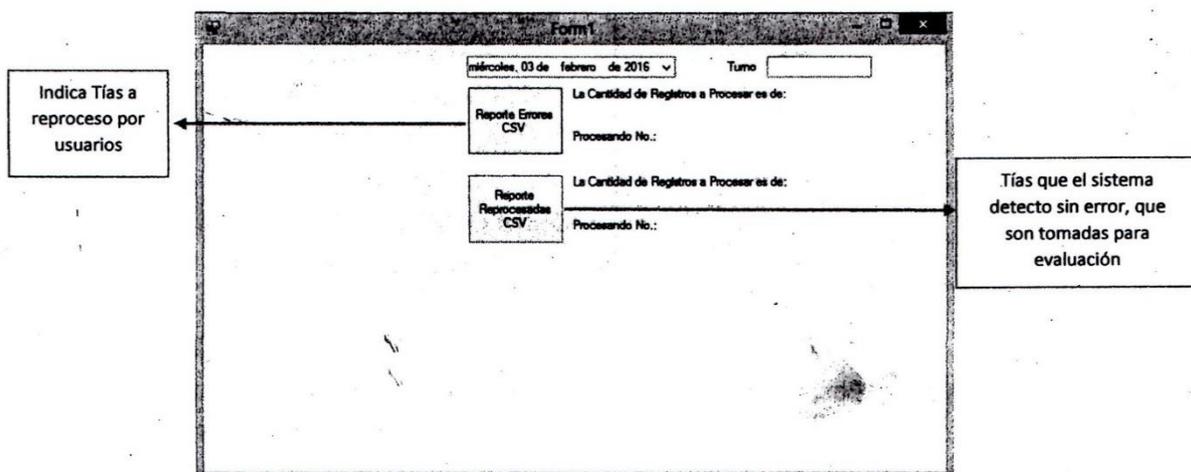
	<p>consecución de resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite evaluar a fondo el desempeño. • Propicia una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista staff. 	
Incidentes críticos	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el desempeño excepcional bueno y malo. • Hace hincapié en los aspectos excepcionales del desempeño. Los aspectos positivos deben ser subrayados y mejor aplicados, mientras que los negativos deben ser eliminados o corregidos. • Método fácil de instituir y de utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se ocupa de los aspectos normales del desempeño. • Peca por fijarse en pocos aspectos del desempeño y por tanto, resulta tendencioso y parcial.

Fuente: Chiavenato Idalberto, *Gestión del talento humano*, tercera edición, páginas de la 255 a la 259.

ANEXO 2

EVALUACION DE CONTROL DE CALIDAD Y PRODUCCIÓN INFORMACION PROPORCIONADA POR LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGIA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.

Objetivo: subir los estándares de calidad en las entregas de registros realizados al cliente actual, por medio de evaluaciones semanales en las cuales se mide aleatoriamente sobre lo trabajado.



Fuente: Datos proporcionadas por la empresa de servicios relacionados con la tecnología, marzo 2018.

La evaluación de calidad se realiza semanalmente tomando 3 tías (imágenes) de muestra, según lo que el sistema identifique como tías limpias para entrega.

Criterios:

1. Imágenes totalmente ilegibles, no se toman para evaluación.
2. Se toma en consideración en imágenes con grado de ilegibilidad en revisión, si montos tienen dificultad de lectura.

3. Penalizaciones directas, se toman como incidencias de gravedad toda digitación que con intención o sin precaución fue digitada erróneamente, ejemplo:

- Se digita una imagen que no corresponde a la real.
- Se coloca monto cero a todos los registros digitados, pudiendo rescatar algunos para producción.

Rubrica Actual de la evaluación de calidad, producción

EVALUACION DE CALIDAD PRODUCCION	
ERRORES	VALOR
Llenados de casillas no corresponden	5
Datos incompletos	15
Datos errados	10
Datos Incorrectos	30
Registros de más o menos	25
Registros duplicados	15

- **Llenado de casillas no corresponde:** Esto quiere decir cuando colocan información que no corresponde a la imagen
- **Datos incompletos:** cuando se omite uno o más datos que contenga la imagen y esta es legible.
- **Datos errados:** cuando cruzan los datos de las imágenes, cuando no digitan los datos correctamente y el mismo es legible.
- **Datos incorrectos:** cuando se colocan datos errados en registros de los que vienen en las imágenes.
- **Registros de más o menos:** cuando ingresan un registro que no pertenece a la imagen y omiten otro.

- **Registros duplicados:** cuando duplican la información dentro de la imagen, que no viene en la misma.

Evaluación de Control de calidad a Clasificación

Objetivo: Subir los estándares de calidad en clasificación, para que podamos contar con mayor eficiencia y mejorar tiempo de producción.

La evaluación de calidad se realiza semanalmente tomando de muestra las tías (imágenes) que nos refleja el sistema con diferencias, se toma una muestra de las mismas.

Criterios:

- imágenes totalmente ilegibles, no se toman para evaluación
- Se toma consideración imágenes con grado de ilegibilidad en revisión, si algunos datos tienen dificultad de lectura.
- Penalizaciones directas, colocar cero en todos los datos para la clasificación más rápida de los registros.

Rubrica actual de la evaluación de calidad a clasificación.

EVALUACION DE CALIDAD A CLASIFICACION	
ERRORES	VALOR
Mal clasificados no aplican e ilegibles	5
Sumatoria de datos erróneos	50
Mal conteo de registros	45

- **Mal clasificados:** cuando clasifican erróneamente imágenes, o mandan al área de producción planillas que no aplica para ser digitada, con grado de legibilidad e ilegible.
- **Sumatoria errónea:** cuando la sumatoria de la imagen no corresponde a la sumatoria correcta de la imagen.
- **Conteo de registros:** cuando en el conteo de registros se colocan los registros de más o menos, que los que hay en la imagen.

MANUAL DEL CÁLCULO DEL BONO POR DESEMPEÑO

OBJETIVOS

1. Estandarizar los procedimientos de cálculo del bono por desempeño
2. Delimitar las acciones de cálculo en casos puntuales
3. Establecer metas y porcentajes de pago

Para el cálculo de la productividad está afectado bajo los siguientes aspectos:

Se coloca los siguientes datos:

- Línea: es el grupo de digitadores correspondientes a un supervisor.
- Nombre del digitador: nombre de la persona.
- Usuario que utiliza el digitador en el programa.
- Producción: es la cantidad de registros digitados en la jornada de trabajo.
- Utilizables: es la cantidad de registros limpios.
- Error: es la cantidad de registros donde existió una diferencia ya sea en montos y/o cantidad de registros.
- Registros por hora: es la medida de la velocidad donde el digitador ingresa los datos al sistema.
- Porcentaje de producción: es la medición que se realiza con respecto a la meta establecida, la base del cálculo está sometida bajo la meta de 400 registros por hora.

$$\% \text{ de producción} = (\text{registros por hora}/400) * 100$$

- Porcentaje de Calidad: es la medición que realiza según sistema con respecto a los registros limpios del total producido.

$$\% \text{ de calidad} = \text{utilizables} / \text{producidos}$$

- Porcentaje de eficiencia: es la medición de la producción donde se evalúa la rapidez y calidad que manejan los digitadores.

$$\% \text{ de eficiencia} = \% \text{ de producción} * \% \text{ de calidad}$$

Considerando que el bono de productividad se encuentra compuesto por un 60% en productividad o cantidad de registros realizados y un 40% en calidad para dar un total del 100%.

El cálculo del bono de productividad está definido de la siguiente manera:

$$\% \text{ de productividad} * 60\% + ((\% \text{ de calidad} * \text{calificación de calidad}/2)*40\%)$$

Donde la calificación de calidad es realizada por el departamento de calidad.

Porcentajes de pago

PUNTUACION	PORCENTAJE DE BONO
80% en adelante	100%
76% al 79%	75%
61% al 75%	60%
51% al 60%	40%
0% al 50%	25%

ANEXO 3

DESCRIPTORES DE PUESTOS PROPUESTOS PARA LA EMPRESA DEDICADA A BRINDAR SERVICIO DE TECNOLOGIA, UBICADA EN LA ZONA 4, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación, se detalla cuatro modelos de descriptor de puestos, de manera clara y ordenada en relación al puesto de jefe de recursos humanos, jefe de producción, supervisor y digitador. Es necesario estos modelos de descriptor de puestos debido a que son herramientas organizacionales que establecen las operaciones y funciones de los colaboradores. Implementar descriptores de puestos objetivos, ayudan a orientar adecuadamente a los colaboradores en las funciones que deben realizar.

a. Perfil de puesto de la persona Jefe de Recursos Humanos

La persona de Recursos humanos será el encargado del personal y de realizar el sistema de evaluación del desempeño.

Colocar Logo de la empresa	DESCRIPTOR DE PUESTOS		Edición
	Jefe de recursos humanos		Marzo 2018
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
NOMBRE FUNCIONAL	Jefe de Recursos Humanos		
DIRECCIÓN	Zona 4, Ciudad de Guatemala	DEPARTAMENTO O ÁREA	Departamento Administrativo
PUESTO JEFE INMEDIATO	Gerente Administrativo		
PUESTOS SUBALTERNOS	N/A		
HORARIO	8:00 a 17:00 Hrs.	UBICACIÓN	Zona 4, Ciudad de Guatemala
2. PROPÓSITO DEL PUESTO			

Planear, organizar, coordinar, dirigir y evaluar el desempeño del recurso humano y participar en la elaboración de la política laboral de la organización, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten, seleccionar el personal, identificar las necesidades de capacitación.

3. FUNCIONES PRINCIPALES

1	Establecer políticas de recursos humanos en la organización y sistemas de motivación al personal.
2	Supervisar el trabajo del personal a su cargo, diseñar estrategias para tener un clima laboral adecuado en la organización, autorizar contratación y despido del personal, realizar mediciones continuas de clima laboral.
3	Supervisar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, atender y resolver problemas de demandas laborales.
4	Realizar la evaluación del desempeño de todo el personal de la organización, en los meses de junio y diciembre.
5	Comunicar, mediante un dialogo reflexivo y basado en evidencia a los colaboradores, sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora estableciendo compromisos y acciones concretas de acuerdo a los resultados en la evaluación del desempeño
6	Brindar seguimiento a los planes de acción establecidos en cada periodo de evaluación del desempeño fijando fechas para revisar el progreso de los mismos.
7	Retroalimentar al colaborador en base a los perfiles establecidos de su puesto de trabajo haciendo énfasis en las competencias, habilidades, actitudes y conductas que la organización espera y valora de sus colaboradores.
8	Elaborar programas de capacitación, formación y superación del personal.
9	Reclutar y seleccionar al personal idóneo para la organización de acuerdo a los perfiles de puestos.
10	Realizar otras tareas asignadas por la autoridad superior inherentes al puesto, o tareas de carácter eventual que no entorpezcan el cumplimiento del propósito principal del puesto y para las cuales la persona posea la competencia y cumpla con los requisitos legales.

4. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Todo el personal de la organización
EXTERNAS	N/A

5. PERFIL

ESTUDIOS	8tavo Semestre	En Administración de empresas, Administración de RRHH o Psicología Industrial	SALARIO	Q5,000.00				
EXPERIENCIA	1 año de experiencia en Administración de personal.							
CONOCIMIENTOS	En reclutamiento y selección del personal, Evaluación del desempeño, Clima Laboral y Capacitaciones							
HABILIDADES	Manejo equipo de oficina, equipo de cómputo y audiovisual; habilidad de autoaprendizaje, trabajo en equipo, mente comprensiva a los requerimientos de los usuarios, creativo discreto, disposición a cumplir instrucciones y responsable, iniciativa, excelente relaciones humanas y espíritu de colaboración.							
IDIOMAS	Castellano	Nivel	Avanzado					
COMPUTACIÓN	Excel	Nivel	Intermedio					
	Word	Nivel	Básico					
	PowerPoint	Nivel	Básico					
	Outlook	Nivel	Básico					
	Internet	Nivel	Básico					
OTROS								
6. DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR								
EL PUESTO REQUIERE VIAJAR	Si		No	x	INTERIOR		EXTERIOR	
FRECUENCIA					OCASIONAL			
LUGARES DONDE VIAJA								

Observación: Es necesario que la persona encargada del sistema de evaluación del desempeño, conozca todas las funciones a realizar.

a. Perfil de puesto de la persona Jefe de Producción

La persona que este como Jefe de Producción será el encargado de planificar, organizar, dirigir y control toda la producción de imágenes digitales.

Colocar Logo de la empresa	DESCRIPTOR DE PUESTOS Jefe de Producción			Edición Marzo 2018
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
NOMBRE FUNCIONAL	Jefe de Producción			
DIRECCIÓN	Zona 4, Ciudad de Guatemala	DEPARTAMENTO O ÁREA	Departamento de Digitalización	
PUESTO JEFE INMEDIATO	Gerente de Producción			
PUESTOS SUBALTERNOS	Supervisores y digitadores			
HORARIO	8:00 a 17:00 Hrs.	UBICACIÓN	Zona 4, Ciudad de Guatemala	
2. PROPÓSITO DEL PUESTO				
Gestionar la producción delegando funciones a los supervisores para asegurar el proceso de producción, asegurar la correcta ejecución de las actividades requeridas para la gestión de digitalización de datos, resguardo de información y divulgación de la información.				
3. FUNCIONES PRINCIPALES				
1	Planificar, organizar, dirigir y controlar el adecuado procesamiento de datos de digitalización y asesorar al personal bajo su cargo.			
2	Distribuir los documentos a diferentes líneas de producción para su fácil digitalización.			
3	Supervisar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, atender y resolver problemas de demandas laborales.			
4	Elaborar informes y estadísticas sobre las líneas de producción en cuanto a los lotes digitados.			
5	Identificar e implementar sistemas de tecnologías de punta más adecuada para desarrollar los procesos de digitalización.			
6	Controlar la ejecución de los proyectos asignados, de acuerdo a los plazos establecidos.			
7	Definir y apoyar en los estándares de calidad de los proyectos de digitalización.			

8	Realizar otras tareas asignadas por la autoridad superior inherentes al puesto, o tareas de carácter eventual que no entorpezcan el cumplimiento del propósito principal del puesto y para las cuales la persona posea la competencia y cumpla con los requisitos legales.
---	--

4. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Todo el personal de la organización
EXTERNAS	Clientes

5. PERFIL

ESTUDIOS	Universitario	Ingeniero en informática o industrial, licenciado en Administración de Empresas o carrera afín.	SALARIO	Q6,000.00
EXPERIENCIA	1 a 2 años de experiencia en jefe de digitalización de documentos.			
CONOCIMIENTOS	Técnico de archivo Conocimiento en programas de informática y software de punta.			
HABILIDADES	Manejo equipo de oficina, equipo de cómputo y audiovisual; habilidad de autoaprendizaje, trabajo en equipo, mente comprensiva a los requerimientos de los usuarios, creativo discreto, disposición a cumplir instrucciones y responsable, iniciativa, excelente relaciones humanas y espíritu de colaboración.			
IDIOMAS	Castellano	Nivel	Avanzado	
COMPUTACIÓN	Excel	Nivel	Avanzado	
	Word	Nivel	Avanzado	
	PowerPoint	Nivel	Avanzado	
	Outlook	Nivel	Avanzado	
	Internet	Nivel	Avanzado	
OTROS				

6. DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR

EL PUESTO REQUIERE VIAJAR	Si		No	x	INTERIOR		EXTERIOR	
FRECUENCIA					OCASIONAL			
LUGARES DONDE VIAJA								

Observación: Es necesario que la persona que ocupe el puesto de jefe de producción, conozca todas las funciones a realizar.

b. Perfil de puesto de un supervisor de producción

La persona que este como supervisor de producción será responsable de dar apoyo al jefe de producción y de supervisar al personal a cargo.

Colocar Logo de la empresa	DESCRIPTOR DE PUESTOS Supervisor de Producción				Edición Marzo 2018
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
NOMBRE FUNCIONAL	Supervisor de Producción				
DIRECCIÓN	Zona 4, Ciudad de Guatemala	DEPARTAMENTO O ÁREA		Departamento de Digitalización	
PUESTO JEFE INMEDIATO	Jefe de Producción				
PUESTOS SUBALTERNOS	Digitadores				
HORARIO	8:00 a 17:00 Hrs.	UBICACIÓN		Zona 4, Ciudad de Guatemala	
2. PROPÓSITO DEL PUESTO					
Ser el responsable de dar apoyo al jefe de producción y de supervisar al personal a cargo, planificar la producción y cumplir con los tiempos y procesos en el área de producción.					
3. FUNCIONES PRINCIPALES					
1	Controlar los pedidos de imágenes para digitar, supervisar la digitalización y controlar la producción.				

2	Distribuir las imágenes al personal equitativamente, no borrosas que provoque atraso en la producción de las personas.
3	Llevar el control diario de lo producido por los digitadores.
4	Elaborar informes y estadísticas sobre sus líneas de producción.
5	Mantenerse en contacto con el jefe de producción para mantener actualizado en las innovaciones en procesos de producción.
6	Responsable del buen desarrollo de su línea de trabajo, de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.
7	Apoyar al jefe de calidad como a los supervisores de calidad en velar porque las líneas de trabajo entreguen lo digitado con los mayores estándares de calidad.
8	Realizar otras tareas asignadas por la autoridad superior inherentes al puesto, o tareas de carácter eventual que no entorpezcan el cumplimiento del propósito principal del puesto y para las cuales la persona posea la competencia y cumpla con los requisitos legales.

4. RELACIONES DE TRABAJO

INTERNAS	Jefe de producción y digitadores
EXTERNAS	

5. PERFIL

ESTUDIOS	Nivel medio con 1 año en estudios Universitarios		SALARIO	Q4,700.00
EXPERIENCIA	1 a 2 años de experiencia en supervisor de producción y / o supervisor de digitalización			
CONOCIMIENTOS	Experiencia teniendo personal a cargo Conocimiento en informática Conocimiento en documentos digitales			

HABILIDADES	Manejo equipo de oficina , equipo de cómputo y audiovisual; habilidad de autoaprendizaje, trabajo en equipo, mente comprensiva a los requerimientos de los usuarios, creativo discreto, disposición a cumplir instrucciones y responsable, iniciativa, excelente relaciones humanas y espíritu de colaboración.						
IDIOMAS	Castellano		Nivel		Avanzado		
COMPUTACIÓN	Excel		Nivel		Avanzado		
	Word		Nivel		Avanzado		
	PowerPoint		Nivel		Avanzado		
	Outlook		Nivel		Avanzado		
	Internet		Nivel		Avanzado		
OTROS							
6. DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR							
EL PUESTO REQUIERE VIAJAR	Si		No	x	INTERIOR		EXTERIOR
FRECUENCIA					OCASIONAL		
LUGARES DONDE VIAJA							

Observación: Es necesario que la persona que ocupe el puesto de supervisor de producción, conozca todas las funciones a realizar.

c. Perfil de puesto de un Digitador

La persona que este como supervisor de producción será responsable de dar apoyo al jefe de producción y de supervisar al personal a cargo.

Colocar Logo de la empresa	DESCRIPTOR DE PUESTOS Digitador			Edición Marzo 2018
1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
NOMBRE FUNCIONAL	Digitador			
DIRECCIÓN	Zona 4, Ciudad de Guatemala	DEPARTAMENTO O ÁREA	Departamento de Digitalización y/o Departamento de Control y Calidad	
PUESTO JEFE INMEDIATO	Jefe de Producción y/o Jefe de Control y Calidad			
PUESTOS SUBALTERNOS	N/A			
HORARIO	8:00 a 17:00 Hrs.	UBICACIÓN	Zona 4, Ciudad de Guatemala	
2. PROPÓSITO DEL PUESTO				
Clasificar, digitar y verificar todo tipo de imágenes minimizando el margen de error de los registros procesados				
3. FUNCIONES PRINCIPALES				
1	Clasificar de manera eficiente las imágenes proporcionadas por el supervisor a cargo.			
2	Procesar imágenes proporcionadas por el supervisor a cargo.			
3	Asegurar la veracidad de los datos e identificar y minimizar el margen de error de los registros procesados.			
4	Llevar un control de registro de digitación diaria, el cual debe ser según lo mínimo establecido por el jefe de producción.			
6	Digitar información confidencial de las empresas que buscan nuestro servicio.			
7	Realizar otras tareas asignadas por la autoridad superior inherentes al puesto, o tareas de carácter eventual que no entorpezcan el cumplimiento del propósito principal del puesto y para las cuales la persona posea la competencia y cumpla con los requisitos legales.			
4. RELACIONES DE TRABAJO				

INTERNAS	Jefe de producción, supervisor de producción, Colegas						
EXTERNAS							
5. PERFIL							
ESTUDIOS	Nivel medio con 1 año en estudios Universitarios					SALARIO	Q4,000.00
EXPERIENCIA	1 de experiencia en digitación						
CONOCIMIENTOS	Experiencia teniendo personal a cargo Conocimiento en informática Conocimiento en documentos digitales						
HABILIDADES	Manejo equipo de oficina y manejo de equipo de cómputo y audiovisual; habilidad de autoaprendizaje, trabajo en equipo, mente comprensiva a los requerimientos de los usuarios, creativo discreto, disposición a cumplir instrucciones y responsable, iniciativa, Excelente relaciones humanas y espíritu de colaboración.						
IDIOMAS	Castellano		Nivel		Avanzado		
COMPUTACIÓN	Excel		Nivel		Avanzado		
	Word		Nivel		Avanzado		
	PowerPoint		Nivel		Avanzado		
	Outlook		Nivel		Avanzado		
	Internet		Nivel		Avanzado		
OTROS							
6. DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR							
EL PUESTO REQUIERE VIAJAR	Si		No	x	INTERIOR		EXTERIOR
FRECUENCIA					OCASIONAL		
LUGARES DONDE VIAJA							

ANEXO 4

• COTIZACIONES

Primera recreación

EXTREMO-A-EXTREMO

TEAM BUILDING DE AVENTURA

UNA FORMA INNOVADORA DE CONSOLIDAR A TU EQUIPO

- TRABAJO EN EQUIPO
- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
- EQUIPOS DE TRABAJO FUNCIONALES
- LIDERAZGO - COMUNICACIÓN - ORGANIZACIÓN
- CAPACIDAD DE AFRONTAR ENTORNOS CAMBIANTES

TEAM BUILDING



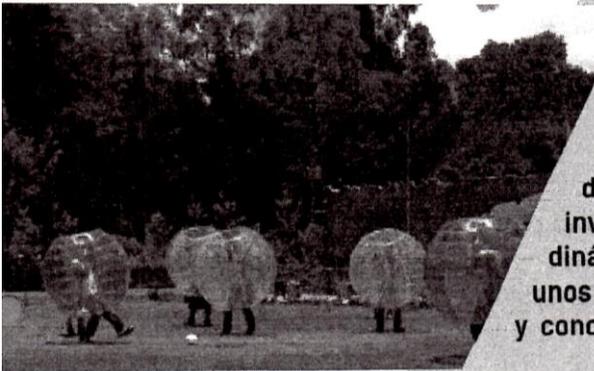
EXTREMO-A-EXTREMO
www.extremoextremo.com

Nuestros talleres vivenciales fueron creados para que su empresa viva una experiencia personalizada llena de energía y emoción. El concepto innovador que ofrecemos logra implementar un sin fin de actividades relacionadas a los deportes de aventura y naturaleza que se enlazan de manera armoniosa a los elementos esenciales del trabajo en equipo, para provocar un aprendizaje de forma clara y natural.



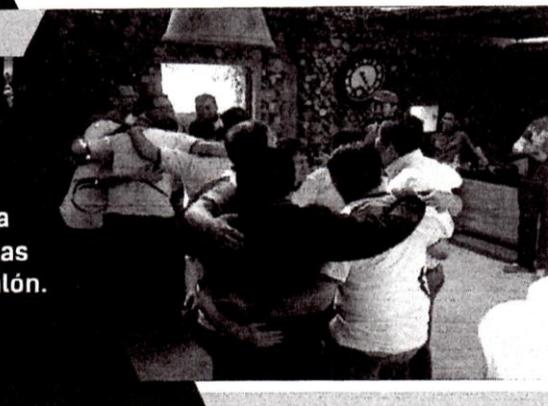
ADVENTURE OUTDOOR TRAINING

La clave de nuestro éxito Adventure Outdoor Training, es provocar una adaptación en los participantes para que vayan más allá de la asimilación de los conocimientos teóricos involucrándose de una forma muy dinámica en el programa, obteniéndose unos niveles muy elevados de compromiso y conciencia en la necesidad del cambio.



DYNAMIC INDOOR TRAINING

La clave de nuestro éxito Dynamic Outdoor Training, surge de provocar una transferencia de aprendizaje involucrando a los participantes de una forma dinámica al programa, Charlas dinamizadas e innovadoras, realizadas en salón.



SOLUCIÓN INTEGRAL



EXTREMO-A-EXTREMO
www.extremaextremo.com

**CALIDAD Y CALIDEZ
DE SERVICIO**

AVENTURA

CATERING

PARAMÉDICOS

CONTINUIDAD

TRANSPORTE

ACTIVIDADES

CHARLAS

EXPERIENCIA

MOTIVACIONALES

TEMÁTICAS

TEAM BUILDING

SEGURIDAD

MODERADORES

CAPACITADORES

MATERIALES

CONFERENCIAS

VARIEDAD

LOGÍSTICA

HOSPEDAJE

ASESORÍA

35 LOCACIONES - FINCAS - PARQUES - RESERVAS Y SALONES

CAPACITACIÓN

DIFERENTE Y EFECTIVA

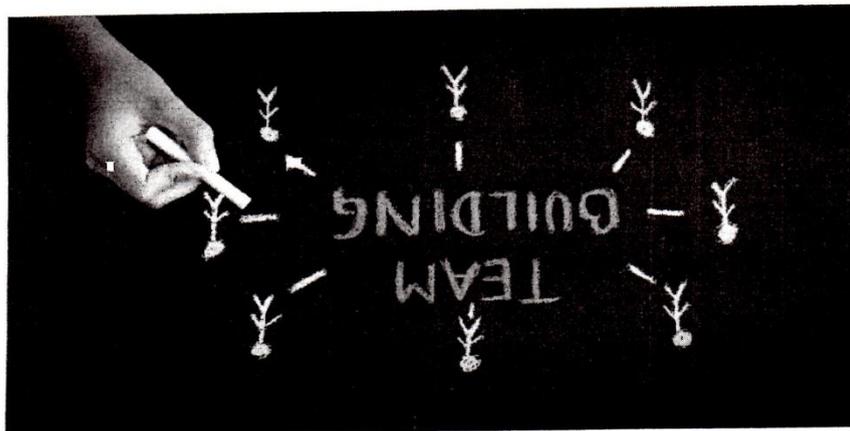
¿QUIERES SABER MÁS?

CONTÁCTANOS

NUESTRO OBJETIVO ES CONOCERTE Y QUE NOS CONOZCAS

15 AVENIDA 18-22 ZONA 13. EDIFICIO TORRE NOVA. NIVEL 9E / TELÉFONOS: (502) 2269-2445/2446/2447





- Ingreso a instalaciones
- Sacudida
- Bienvenida
- Conferencia apertura
- Segmentación de equipos
- Fogueso -rally inicial-
- Actividades modulares
- Conferencia de cierre
- Almuerzo

Programa
4.5hrs

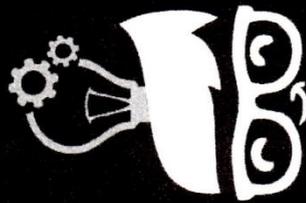
Valores / Competencias
SENTIDO DE PERTENENCIA
COMPROMISO

Valores que Acompañan
Solución de problemas
Adaptación al cambio
Comunicación estratégica
Rompiendo paradigmas
Iniciativa en toma de decisiones

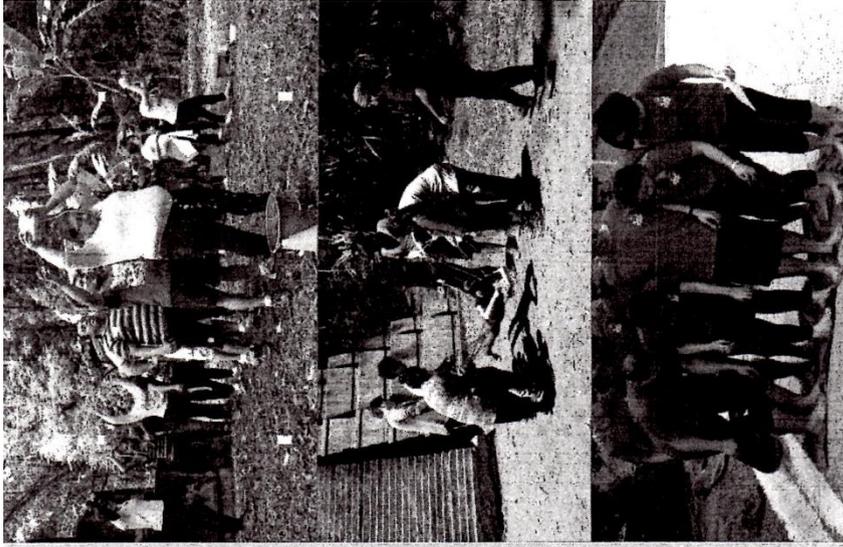
Aprendizaje divertido

Rally de foguero

Actividad donde los equipos ya creados trabajan juntos por primera vez



Aprendizaje divertido

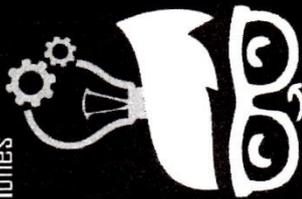


Medular

Midiendo el Servicio

Actividad que busca la confianza del cliente y su satisfacción por medio de una comunicación estratégica efectiva:

- Dirección correcta
- Seguimiento de instrucciones
- Retroalimentación
- Adecuación de procesos



Aprendizaje divertido



A-frame

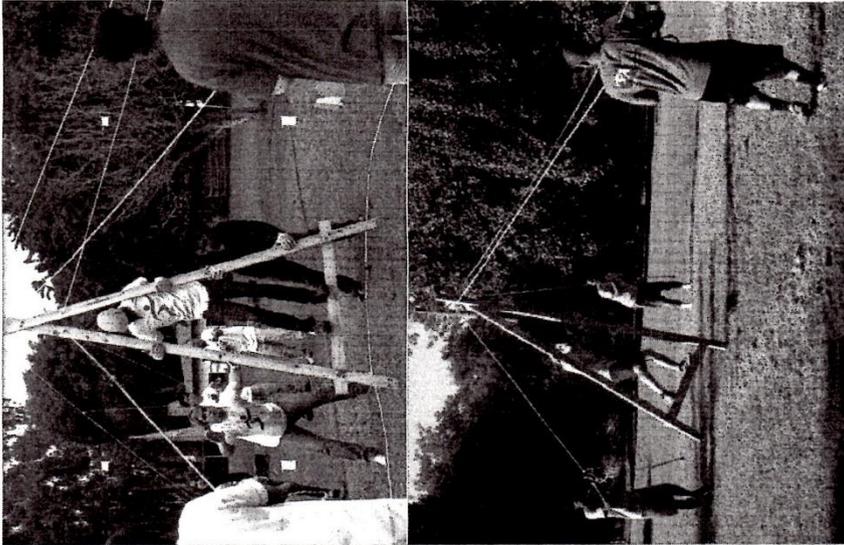
Actividad que fomenta la confianza, estrategia, empatía y atención a los detalles para preservar la seguridad de los integrantes del equipo.

Valor/competencia:

Confianza
Liderazgo situacional
Trabajo colectivo
Comunicación estratégica

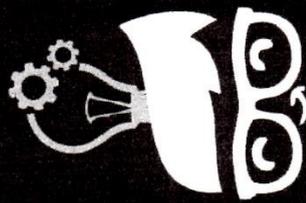


Aprendizaje divertido



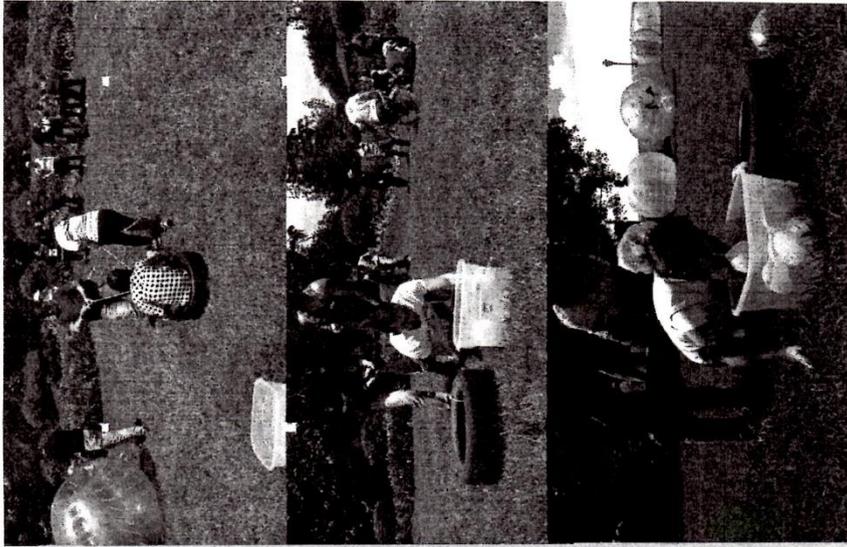
- Human Cart

Actividad donde la perseverancia, sinergia y comunicación son vitales para superar la prueba



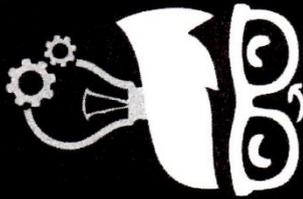
Aprendizaje divertido

Medular



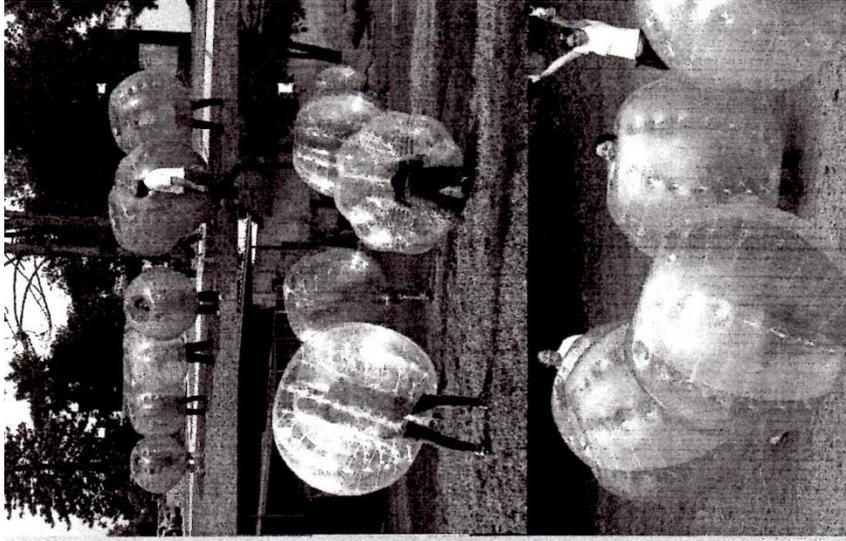
Team Guards

Actividad de comunicación, estrategia, liderazgo y trabajo en equipo puro; no permitir que el equipo contrario invada el espacio propio e intentar invadir el contrario



Aprendizaje divertido

Medular



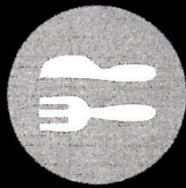
En este paquete incluimos los siguientes **SERVICIOS** complementarios

Dinos que deseas incluir para ajustarnos a tu presupuesto



Transporte:

- Ida y vuelta desde tu empresa
- Bus espera en el establecimiento
- Seguro de pasajero
- DVD y radio



Alimentación

- Almuerzo
- Servicio de mesero*
- Hidratación durante el evento
- Café y té durante el evento*



Instalaciones

- Área verde
- Salón o pérgola
- Audio y video
- Mobiliario con mantelería
- Parqueo y seguridad



Fotografía

Cualquier paquete incluye:

- Conferencista (1)
- Facilitadores (8)
- Personal logística (2)
- Paramédico (1)



Inversión por persona
(150 personas)
 -incluye IVA-

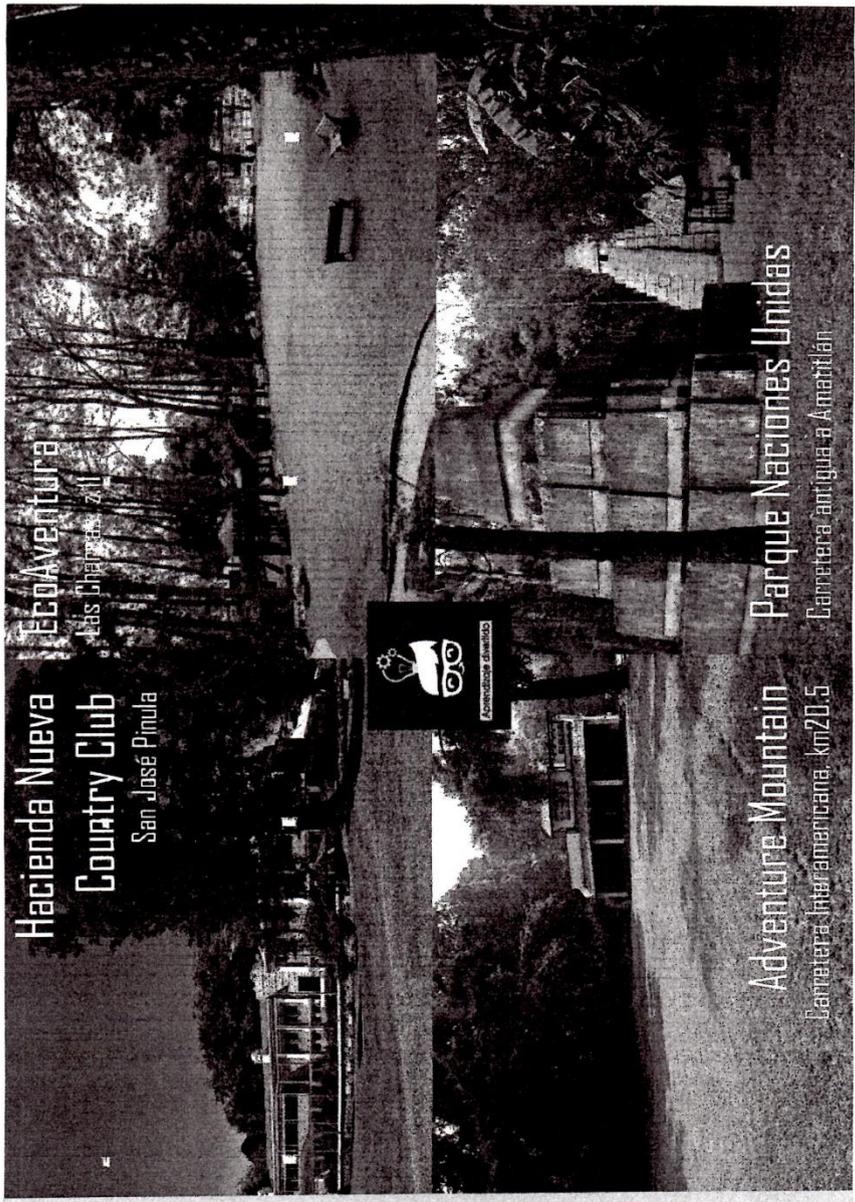
Hacienda Nueva **Q375.00**

EcoAventura **Q275.00**

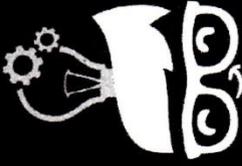
Parque Naciones Unidas **Q315.00**

Adventure Mountain **Q270.00**

Precio por persona sin servicios complementarios **Q150**



historial comercial



Aprendizaje divertido

flexa print, s.a.



Embajada Británica
Ciudad de Guatemala



TELUS



PRENSA LIBRE
El periódico independiente, honesto y digno



Stamc
#tag99
4429
7414



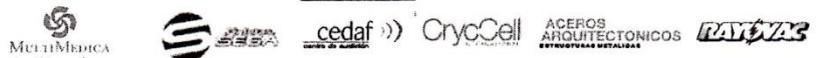
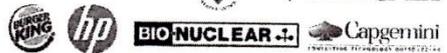
Aprendizaje divertido

www.aprendizajedivertido.com.gt

5722.8398



AMIGOS QUE CONFIAN EN NOSOTROS



NUESTRO OBJETIVO ES CONOCERTE Y QUE NOS CONOZCAS. AGENDA UNA REUNION

15 AVENIDA 18-22 ZONA 13. EDIFICIO TORRE NOVA. NIVEL 9E / TELÉFONOS: (502) 2269-2445/2446/2447



EXTREMO-A-EXTREMO

(502) 2269-2445/2446/2447
www.extretoaextremo.com

15 Avenida 18-22 Zona 13. Edificio Torre Nova. Nivel 9E



Guatemala, marzo 2018

Señores:

Empresa de servicios de tecnología

Presente

Esperando sus actividades sean un éxito el motivo de la presente es para realizarle una cotización sobre una recreación corporativa denominada Out Door Day, el paquete incluye lo siguiente:

- Fecha: la que el cliente solicite
- Horario: Laboral
- Alquiler del parque
- Alquiler del salón
- Alquiler de Mobiliario y equipo
- Cañonera
- Sonido
- Consultores especializados en la mecánica de trabajo
- Encargado de primeros auxilios
- Mapa de dirección de los equipos
- Desayuno para colaboradores
- Almuerzo para colaboradores

La recreación corporativa consistirá en actividades de romper el hielo, integración de recursos humanos y charla motivacional entre otros. El costo de la actividad será 150 por persona por Q165.00 de Q24,750.00 (veinticuatro mil setecientos cincuenta quetzales exactos)

Esperando tener una respuesta satisfactoria, me despido adjunto más información de la recreación.

Atentamente



www.NomadawayCorp.com

23815890

4ta Avenida 19-26 , Edificio Palo Blanco, Zona 14, Ciudad de Guatemala.



Que es el Out Door Day.

El taller lúdico recreativo, está diseñado en la forma de rally y día de campo al mismo tiempo. Sus colaboradores tendrán que superar diferentes pruebas todas en un ambiente natural y seguro. Con el objetivo de ir adquiriendo herramientas que les sean útiles para su trabajo día a día así como en la casa con la familia. Bajo la supervisión de consultores especializados.



Un taller típico de ODD, inicia con un desayuno en las instalaciones del parque, y la separación de grupos.

Luego con trabajo y ejercicios para generar identidad y confianza con los participantes, así como la etapa rompe hielo.

Luego se tendrán actividades de búsqueda y navegación de obstáculos, los cuales tienen cada uno su objetivo lúdico y educativo específico.

Luego de tomar un almuerzo al aire libre rodeados de naturaleza, se continúa con las etapas finales del taller y la tabulación de puntos (opcional) para ver cuáles fueron las experiencias de los equipos durante todo el día.

www.NomadawayCorp.com

23815890

4ta Avenida 19-26 , Edificio Palo Blanco, Zona 14, Ciudad de Guatemala.



El gusto de la buena comida
NIT: 751630-5

Guatemala marzo, 2018

Con atención a
Señores
Empresa de servicios de tecnología
Presente.

Atenta y respetuosamente tenemos el agrado de dirigirnos a ustedes, para remitir por este medio:

Cotización de las raciones a ser servidas en la empresa de servicios de tecnología.

Refacciones			
FECHA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB-TOTAL
Marzo	150 raciones	24.95	Q3,742.50
		TOTAL Q	Q3,742.50

La refacción consiste en:

Menú No. 5

Limonada de 6onz.
Sándwich de pollo
Pastel de chocolate
Café

Agradeciendo desde ya la confianza y en espera de una respuesta positiva nos despedimos.

Atentamente,

Andrea Hernández
Ejecutiva de Ventas



1ra calle 3-59 z. 1 Tels: 2220-4659 2220-0857 www.cafeveros.com



Litografía e Imprenta
Tel. 5050-5845

Guatemala 15 de octubre del 2018

Señores
Servicios de Tecnología
Att. Madeline Sandoval
Presente

A continuación, someto a su consideración nuestra cotización por lo siguiente:

Descripción	Cantidad	Precio
impresiones de afiches de 24 x18"; full color texcote 12, son dos diseños 50 y 50	100	Q. 1,450.00
Trifoliales tamaño carta abierta de tres lados y tiene impresión de lado y lado papel bond 80 full color tiro y retiro	150	Q. 850.00
150 diplomas tamaño carta, impresión full color tiro en cartulina opalina.	150	Q. 725.00
Estos precios incluyen I.V.A.		
Tiempo de entrega: 4 días hábiles Condiciones de pago: Contra entrega		
Total: TRES MIL VEINTICINCO EXACTOS		Q. 3,025.00

Sin otro particular y en espera de sus comentarios me suscribo.

Atentamente,



Karina Domínguez de López
Karina Domínguez de López
Cel. 3006-1647

Lote 19 Carretera a San Jose Pinula Km. 20 Lo de Valdez / 3006-1647 5050-5845



Propuesta

REE20181017

Guatemala, 17 de octubre de 2018

Licenciada

Madeline Sandoval

Servicios de Tecnología

Presente.

Es un gusto poderle saludar y poder presentarle la propuesta de nuestros servicios para su empresa, el cual detallamos a continuación:

Servicio de HUNTING

Incluye:

1. Asesoría en creación y mejoramiento de Perfil de la Plaza.
2. Head Hunter, reclutamiento y selección de personal.
3. Entrevistas.
4. Aplicación de Pruebas Psicométricas (Elegidas por el cliente de nuestro catálogo).
5. Informe digital con la Terna propuesta de candidatos que cumplen con el perfil solicitado, junto al informe correspondiente que incluye: Curriculum Vitae, referencias laborales, copia de DPI, resultados de pruebas psicométricas y observaciones de nuestros profesionales por candidato.
6. Coordinación de entrevistas entre el cliente y los candidatos.
7. Al realizar las contrataciones se entrega un archivo digital del candidato para su archivo.
8. Garantía de 60 días a partir de la contratación.

Precio:

90% del valor del salario de contratación + IVA

Salario Q. 5,000.00 = Precio Q. 4,500.00 + IVA

(502) 2256-0217 • www.makersgt.com • info@makersgt.com

Propuesta



Observaciones:

1. Esta propuesta tiene una vigencia de 15 días a partir de la presente fecha.
2. Precios no incluyen IVA.
3. Forma de Pago: Confirmada la contratación se emite la factura.
4. Crédito de 15 días calendario a partir de emitida la factura.

Esperando poder servirle, agradezco su atención a la presente.

Modeline Surovel
Servicios de Tecnología
Presente

Atentamente,

Alejandro Arévalo
Makers Guatemala

Servicio de HUNTING

Salario Q. 5,000.00 = Precio Q. 4,500.00 + IVA
90% del valor del salario de contratación + IVA

(502) 2256-0217 • www.makersgt.com • info@makersgt.com



Distribuidora "Super Hogar"
15 calle 2-04 zona 1
Teléfono: 2220-8454 Telefax: 2220-7151
Correo electrónico: info@distribuidorasuperhogar.com
Sitio Web: www.distribuidorasuperhogar.com



Cotización No. 435/2018 Fecha: 15 / 10 / 2018

Entidad: Madeline Sandoval
Dirección: _____
Teléfonos: _____
Con atención a: Madeline Sandoval Correo electrónico: madesandoval10@gmail.com

Cantidad	Descripción	Precio Normal 10 viscuotas	Precio Contado
01	Computadora de Escritorio All in one Marca HP Procesador Celeron J3060 1.6Hz Memoria Ram 4GB Disco duro 1TB Grabadora de DVD HD Graphics 400 WLAN: 802.11b/g/n, Bluetooth 4.0 Win 10 Home 64 bit monitor: LED 19.5" 1600 x 900 (HD+) teclado: América Latina Garantía 12 meses por defecto de fábrica.	Q. 4,290.00	Q. 3,650.00
01	Escritorio Para computadora	Q. 260.00	Q. 230.00
01	Silla secretarial Asiento y respaldo acolchonado, 5 rodos, base de plástico resistente, apoya brazos, color negro.	Q. 315.00	Q. 275.00
01	Impresora Marca Canon, Pixma E401, multifuncional de inyección de tinta de la serie E.	Q. 360.00	Q. 324.00
01	Impresora Marca Canon, Pixma G1110, con tanques de tinta integrado de fácil carga.	Q. 1,465.00	Q. 1,245.00
01	Teléfono Marca Panasonic, alámbrico, color negro.	Q. 150.00	Q. 140.00
TOTAL DE COMPRA CON I. V. A.		Q. 6,840.00	Q. 5,864.00

Gran total en letras: seis mil ochocientos cuarenta y cuatro con 00/100

Régimen: ISR Sujeto a pago trimestral

NIT: 540779-6

Vigencia de cotización: 15 días

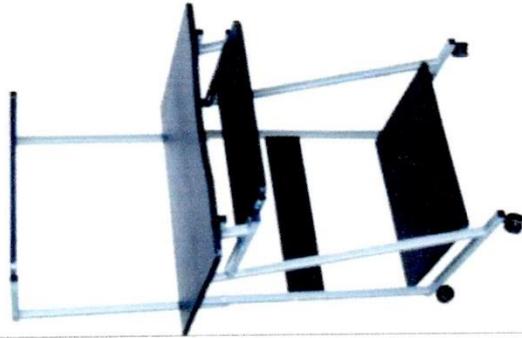
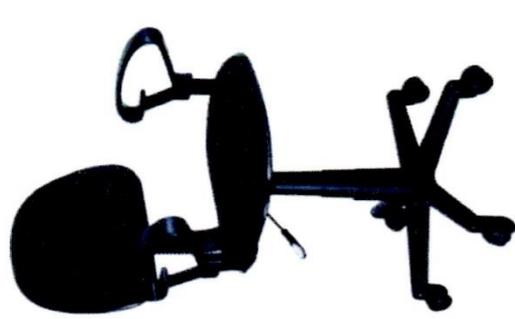
Tiempo de Entrega: 3 días hábiles, después de recibir orden de compra

Forma de Pago: Contado o Viscuotas

NO LE HABÍA COLOCADO TOTAL, DEPENDE POR CUAL IMPRESORA SE DECIDA.
SI TIENE COMENTARIOS, ESTOY A SUS ORDENES.



... "Equipando su hogar y oficina con tecnología de punta" ...
Desde 1989



... Equipando su hogar y oficina con tecnología de punta ...
Desde 1988