

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA,  
UBICADA EN LA ZONA 11, EN LA CIUDAD  
DE GUATEMALA”**

**FREDY ARIAS ROJAS**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JULIO DE 2019**

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



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL  
PERSONAL DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA,  
UBICADA EN LA ZONA 11, EN LA CIUDAD  
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**FREDY ARIAS ROJAS**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, MARZO DE 2019

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

DECANO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN GENERAL PRIVADO  
PLAN 1975

Presidente:	Lic. Otto René Burgos Ruiz
Secretario:	Lic. Francisco Rubén Posadas Figueroa
Examinador:	Lic. Otto René Morales Peña
Examinador:	Lic. Milton Villagrán Gallardo
Examinador:	Lic. Edmundo Antonio Gereda Lirayes

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Secretaria:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 19 de septiembre de 2018

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

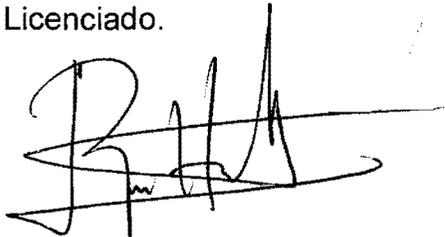
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato de fecha cuatro de febrero de dos mil once, procedí a asesor al estudiante FREDY ARIAS ROJAS, con carné 8514690, durante la elaboración de su tesis titulada: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA, UBICADA EN LA ZONA 11, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"

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

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández  
Colegiado No. 14,043

c.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0362-2019  
Guatemala, 03 de abril de 2019

Estudiante  
FREDY ARIAS ROJAS  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de marzo de 2019, que en su parte conducente dice:

**"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

**5.1 Graduaciones**

**5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis**

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los 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: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

FREDY ARIAS ROJAS	8514690	"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA, UBICADA EN LA ZONA 11, EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"
-------------------	---------	--

3°. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS: Porque gracias a Él, todo es posible y solo Dios, pudo haber transformado mi vida. La Honra y la Gloria, sean para Dios.
- A MIS PADRES: Augusto Arias y Teresa de Jesús Rojas, que Dios los tenga en su gloria y que sus consejos sigan alumbrando mi vida.
- A MI ESPOSA: Paty Alecio de Arias, por ese espíritu de perseverancia, que me motivaba a seguir y a cumplir mi meta. Amor eres mi todo.
- A MIS HIJOS: Fredy José Augusto y Crista María, por ser las razones de mi vida, diciéndoles que con esfuerzo y dedicación todo se logra.
- A MI FAMILIA: En general, por esa unidad que nos ha mantenido juntos y por sus buenos deseos para que terminara estos estudios.
- A MI UNIVERSIDAD: La gloriosa Universidad de San Carlos, por haberme formado y pertenecer a sus filas de excelentes profesionales.
- A MIS ASESORES: Por haberme actualizado y compartir sus conocimientos, para hacer de esta tesis una realidad al servicio de las empresas.

A MI AMIGO:

Jorge Luis Pérez Roldán, por la amistad que nos ha unido durante tantos años y por el apoyo brindado para lograr este triunfo. Muchas Gracias.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i

### CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1.	Empresa	1
1.1.1.	Tipos de empresas	2
1.1.2.	Empresa de comida rápida	2
1.2.	Administración.	3
1.2.1.	Proceso Administrativo	3
1.2.1.1.	Planeación	4
1.2.1.2.	Organización	4
1.2.1.3.	Integración	5
a.	Administración de recursos humanos	5
a.1.	Procesos para integrar personas	7
a.2.	Proceso para organizar a las personas	7
a.3.	Procesos para recompensar a las personas	8
a.4.	Procesos para desarrollar a las personas	8
a.5.	Procesos para retener a las personas	8
a.6.	Procesos para auditar a las personas	9
a.2.1.	Evaluación del desempeño	10
✓	Sistema de evaluación del desempeño	11
✓	Proceso de la evaluación del desempeño	11
✓	Objetivos de la evaluación del desempeño	12
✓	Beneficios de la evaluación del desempeño	13
✓	Importancia de la evaluación del desempeño	14

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
✓ Razones para realizar la evaluación del desempeño	14
✓ Métodos de evaluación del desempeño	16
✓ Método mediante escalas gráficas.	16
✓ Método de elección forzada	18
✓ Método mediante investigación de campo.	20
✓ Método mediante incidentes críticos.	22
✓ Método de lista de verificación	23
✓ Método de evaluación de 360°	25
✓ Entrevista de evaluación del desempeño	26
✓ Propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño	27

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA UBICADA EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

2.1. Metodología de la investigación	29
2.1.1. Métodos	30
2.1.1.1. Método científico	30
2.1.1.2. Método Deductivo-Inductivo	31
2.1.2. Técnicas de investigación	31
2.1.2.1. Observación	31
2.1.2.2. Investigación bibliográfica	32
2.1.2.3. Entrevista	32
2.1.2.4. Muestra estratificada	32

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1.3. Instrumentos	33
2.1.3.1. Guía de observación	33
2.1.3.2. Fichas bibliográficas	33
2.1.3.3. Guía de entrevista para los colaboradores	33
2.1.3.4. Cuadros de vaciado de información	34
2.2. Antecedentes de la empresa de comida rápida	34
2.2.1. Misión	35
a. Visión	35
b. Valores	35
2.2.2. Estructura organizacional	36
2.2.2.1. Nivel Gerencial	36
2.2.2.2. Nivel Mandos Medios	36
2.2.2.3. Nivel Operativo	36
2.2.2.4. Funciones de la estructura organizacional	38
a. Gerente de restaurante	38
b. Personal administrativo de restaurante	39
c. Personal operativo	39
2.2.2.5. Descripciones de puestos.	39
2.3. Situación actual del sistema de evaluación del desempeño	41
2.3.1. Resultados de la investigación	42
2.3.1.1. Entrevista con el Gerente de Recursos Humanos	42
2.3.1.2. Entrevista a Gerente de Restaurante	42
2.3.1.3. Resultados de la investigación de campo	43
2.4. Análisis de los resultados	54

**CAPITULO III**  
**PROPUESTA DE UN NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL**  
**DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA DE COMIDA RAPIDA.**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1. Justificación de la propuesta	56
3.2. Objetivos de la propuesta	56
3.2.1. General	57
3.2.2. Específicos	57
3.3. Sistema de evaluación del desempeño propuesto	58
3.3.1. Principios básicos de la evaluación del desempeño	58
3.3.2. Proceso de la evaluación del desempeño	59
3.3.3. Método de evaluación del desempeño a utilizar	64
3.3.4. Política de aplicación del nuevo sistema de evaluación	65
✓ Período de tiempo para hacer las evaluaciones:	65
✓ Encargado de la evaluación del desempeño	65
✓ Sensibilización a los colaboradores	66
✓ Campaña de publicidad	70
✓ Capacitación sobre la evaluación del desempeño	70
3.3.5. Instrumentos de evaluación a utilizar en la evaluación	71
○ Formato de factores y su valorización	72
○ Objetivos específicos para la empresa:	72
○ Definición de factores	72
○ Ponderación de los factores:	73
○ Escala y grado de calificación	74
○ Procedimientos administrativos y ponderación:	75
3.3.6. Formatos o instrumentos de evaluación del desempeño a utilizar	80
➤ Metodología e integración de la evaluación por niveles	83

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.3.7. Resultados de la evaluación del desempeño	84
3.3.8. Comunicación de los resultados y retroalimentación a los	84
3.3.9. Propuesta de incentivos para el personal	85
3.3.10. Entrevista final de la evaluación:	86
3.4. Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación	88
3.5. Seguimiento y control del sistema de evaluación del desempeño	89
3.6. Costos para la implementación de la propuesta	90
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXOS	95

## ÍNDICE DE GRAFICAS

No.	Contenido	Página
1	Los seis procesos de la administración de recursos humanos	6
2	Esquema de la evaluación 360°	26
3	Estructura Organizacional	37
4	Organigrama de puestos de un restaurante de comida rápida	38
5	Escolaridad del personal, de una empresa de comida rápida	44
6	Antigüedad laboral del personal de una empresa de comida rápida	45
7	Aspectos que les califican a los trabajadores en una empresa	46
8	Período de tiempo que evalúan a los trabajadores	48
9	Beneficios de la evaluación en una empresa de comida rápida	49
10	Resultados de la evaluación en una empresa de comida rápida	50
11	Mejorar la evaluación en una empresa de comida rápida	51
12	Errores de la evaluación en una empresa de comida rápida	52
13	Comunicación en la evaluación del desempeño	53
14	Proceso de la evaluación del desempeño	62
15	Proceso de sensibilización a los colaboradores: 1ª. Semana	68
16	Proceso de sensibilización a los colaboradores: 2ª. Semana	69
17	Proceso de sensibilización a los colaboradores: 3ª. Semana	69

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Razones para realizar la evaluación del desempeño	15
2	Método de evaluación de desempeño escala gráfica	17
3	Propósitos de la entrevista	27
4	Distribución de colaboradores por restaurante	32
5	Aspectos que los trabajadores mencionan que les evalúan	47
6	Programa de sensibilización a colaboradores	67
7	Ponderación de los factores	74
8	Escala y grado de calificación	74
9	Tabla de Calificación del Cliente misterioso	75
10	Tabla de calificación de la Revisión	76
11	Tabla de calificación de inventarios	77
12	Tabla de calificación de la mano de obra	77
13	Tabla de calificación de la Eficiencia administrativa	78
14	Tabla de calificación de desperdicio	79
15	Tabla de calificación del mantenimiento	80
16	Tabla de incentivos	85
17	Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación	88
18	Presupuesto de inversión para la implementación del nuevo sistema	90

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Método de evaluación por elección forzada	19
2	Método de evaluación de desempeño por investigación de campo	21
3	Método de evaluación de desempeño por incidentes críticos	23
4	Método de evaluación del desempeño de lista de verificación	24
5	Modelo de estructura de descripción de puesto, de la empresa	40
6	Evaluación del desempeño para el nivel gerencial	81
7	Evaluación del desempeño para el nivel administrativo	82
8	Entrevista de resultados de la evaluación y sus compromisos	87

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Guía de entrevista "A", dirigido al personal gerencial	96
2	Guía de entrevista "B", dirigido al personal administrativo y operativo.	99

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad tienen la tendencia de ser más competitivas para poder seguir en el mercado y ser sostenibles en el tiempo, es por esta razón que, haciendo uso de la administración de recursos humanos, realizan todos los procesos para tener el mejor personal desde su ingreso, desarrollo y evaluarlos, para buscar la eficiencia en sus colaboradores.

Por lo tanto, es necesario que las empresas puedan realizar la evaluación del desempeño a sus trabajadores para optimizar su eficacia y de esta forma ver las deficiencias que los limitan a poder cumplir las metas propuestas de sus puestos de trabajo y no cumplir con los objetivos planteados por las organizaciones.

Por medio de la evaluación del desempeño se obtiene información valiosa, para hacer programas de entrenamiento, promociones, compensaciones, traslados y lo más importante dar información al trabajador sobre los resultados de su trabajo y hacer programas de mejora y compromisos a corto y mediano plazo.

El presente trabajo, fue realizado en una empresa de comida rápida, ubicada en la zona 11 de la ciudad de Guatemala, el mismo está integrado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se encuentra el marco teórico, que da los fundamentos teóricos en los cuales se basa la investigación, relacionado con el sistema de evaluación del desempeño y sirvió de guía para darle un orden lógico y sustento a la investigación.

En el Capítulo II, se presenta el trabajo de investigación documental y de campo, contiene la situación actual de la empresa, sus antecedentes, estructura organizacional, la situación actual de la evaluación del desempeño y la presentación gráfica de los principales hallazgos que son los resultados de la investigación de campo realizada, con sus respectivos análisis e interpretaciones, señala que esas situaciones encontradas afectan o benefician a la empresa objeto de investigación.

En el Capítulo III, se hace la propuesta formal del nuevo sistema de evaluación del desempeño, identifica los factores, describe el marco teórico y las ponderaciones que dan el reflejo del verdadero desempeño de los colaboradores. También, indica el proceso de sensibilización y la campaña de publicidad para posicionar el proyecto. Da a conocer los formatos de evaluación para los diferentes niveles, cómo se obtienen los resultados y la entrevista final, para cerrar el ciclo del nuevo sistema. A continuación, está el presupuesto de inversión que se necesitará para implementar este proyecto.

Al final de la investigación, se encuentran las conclusiones y las recomendaciones a las que se ha llegado con el presente trabajo, para ponerlo a la disposición de la empresa que ha dado la oportunidad de hacer esta investigación, la bibliografía consultada que sirvió de base y referencia.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

La evaluación del desempeño es un sistema que permite obtener información para la toma de decisiones, en todos los procesos de la administración de recursos humanos; con el propósito de dar a la investigación una secuencia lógica coordinada y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema referente a la evaluación de desempeño que posee la empresa de comida rápida, se describe a continuación los conocimientos teóricos que sirven de base para el presente trabajo:

### 1.1. Empresa

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*, la empresa “Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social; utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. (2:4)

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos para cumplir determinados objetivos; la satisfacción de necesidades, obtener productos o servicios, con la finalidad de obtener ganancias, generar riqueza en sus colaboradores y permanecer en el mercado.

Por lo tanto, la empresa es una unidad que reúne los esfuerzos de los inversionistas, para la producción de bienes y servicios, teniendo como fin la rentabilidad de la misma que, de las ganancias esperadas, para que las personas que han invertido obtengan las utilidades deseadas y puedan seguir ampliando sus negocios y ser sostenibles en el tiempo.

### 1.1.1. Tipos de empresas:

Las empresas en Guatemala, se ubican en los siguientes sectores:

- a. Banca
- b. Industria
- c. Comercio y
- d. Servicios

Las empresas de servicio se dividen en:

- a. Estatales y
- b. Privadas.

La empresa objeto de estudio se sitúa en las de servicio privadas y con fines de lucro.

Como se observa en la clasificación anterior, los tipos de empresas que existen en Guatemala, se forman de acuerdo a los intereses y capacidades de los socios y conforme al tipo de negocio al que se dedican, se derivan en servicios, bienes o productos para una sociedad o población determinada.

Esta clasificación de las empresas ayuda al presente trabajo de tesis, para comprender en donde se ubica la empresa objeto de estudio, para determinar que la evaluación del desempeño juega un papel importante en cualquier tipo de empresas, no importan que sean del cualquier sector o que se dediquen a diferentes servicios.

### 1.1.2. Empresa de comida rápida:

Empresa de comida rápida, es aquella en la cual se sirven alimentos ya preparados con sustancias preservantes, en las cuales no hay meseros, ni cubiertos, pueden ser móviles o restaurantes, nacionales o extranjeras; su característica principal es que sirven la comida de manera inmediata y lista para consumir.

En Guatemala el desarrollo de las empresas de comida rápida se ha multiplicado porque los tiempos, el ritmo de vida de las personas y el congestionamiento del tráfico, han hecho que la cultura de consumo de la población cambie. Hoy es frecuente que la gente pase a un auto servicio y coma en el vehículo, mientras llega a su destino.

## 1.2. Administración

Para Idalberto Chiavenato, “La administración se volvió fundamental en la conducción de la sociedad moderna. Ella no es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera, al menor costo y con la mayor eficiencia y eficacia.” (3:13)

La administración cada día se moderniza, los sistemas se especializan, desde la planeación, organización, dirección y control en las organizaciones y tiene que ser competitiva, para existir en un mundo competitivo y cambiante, de lo contrario, quienes la ejercen, tienden a desaparecer.

La administración está en todas partes y juega un papel importante en todo momento, está presente en el hogar, en el trabajo, en las empresas, en los gobiernos, se hace tan indispensable, que no se puede vivir, sin la administración, desde el tiempo, los recursos y todo lo que rodea al ser humano, de la buena o mala administración depende el éxito de las personas, las empresas y las sociedades.

### 1.2.1. Proceso administrativo

El proceso administrativo se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Se desarrolla con las siguientes etapas: planeación, organización, integración, dirección y control.

#### 1.2.1.1. Planeación

“Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos” (8:24)

Este proceso comienza con la visión que tiene la persona que dirige una organización: misión, objetivos, metas, estrategias y políticas. Toma en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

La planeación es la etapa que da la base y soporte al proceso administrativo, de ella depende el éxito o el fracaso de las empresas, porque en ella se fundamentan los objetivos, las metas, hacia donde se quiere ir y como poder llegar de un punto a otro, utilizando estrategias que garanticen el éxito de los proyectos.

#### 1.2.1.2. Organización

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.” (8:24)

Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, ¿cómo se va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va a realizar?; es coordinar y sincronizar.

La buena organización es un sistema que permite a la administración definir qué funciones va a realizar las personas, las responsabilidades, define los procedimientos, los a pasos a seguir en un tiempo determinado, para cumplir con las metas y los objetivos descritos en la fase de la planeación. Una organización bien definida da los resultados esperados.

### 1.2.1.3. Integración

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

La integración de personal, es un proceso que identifica las necesidades de la empresa, ubica los profesionales calificados, para que desempeñen con eficiencia los puestos de trabajo.

Esta etapa del proceso administrativo, es la que va a servir de marco teórico para el presente trabajo de investigación, porque es en donde se encuentra el sistema de evaluación del desempeño, como tema de estudio para una empresa de comida rápida ubicada en la zona 11, de la ciudad de Guatemala.

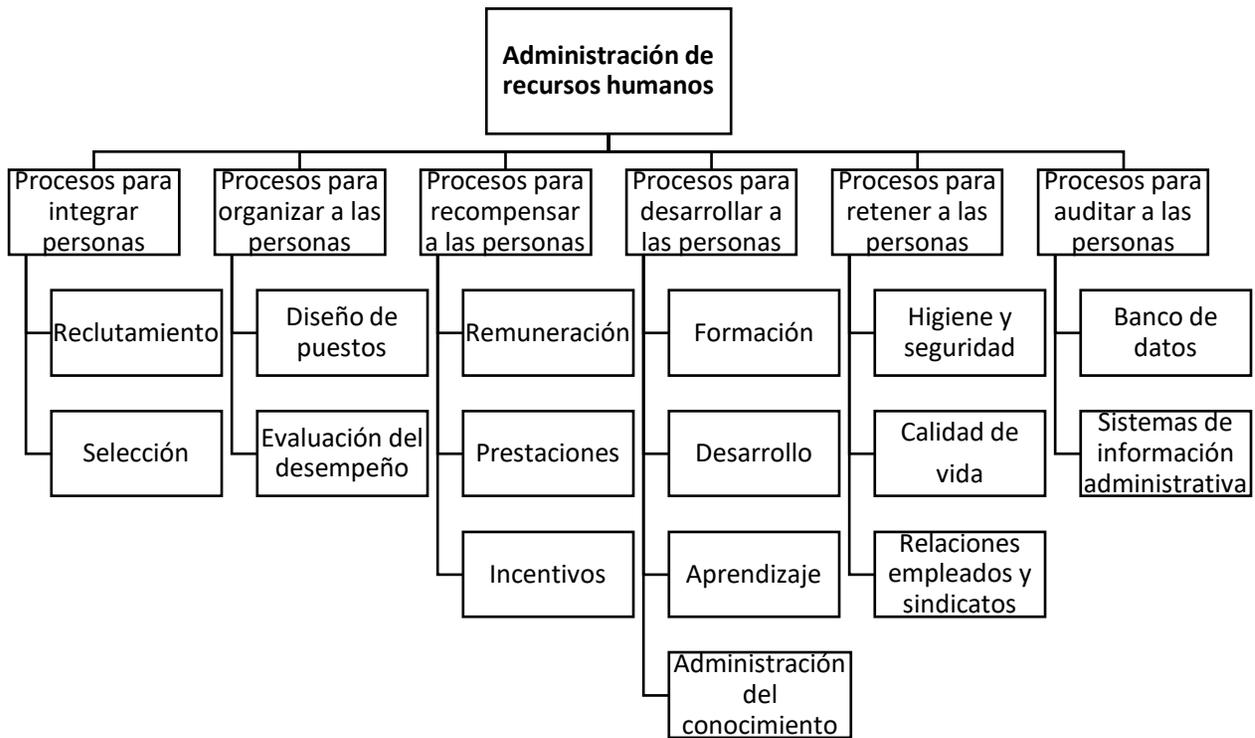
#### a. Administración de recursos humanos

Según Idalberto Chiavenato, describe los seis procesos de la administración de recursos humanos de la siguiente manera:

“La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos son:” (4:15), integración, organización, recompensas, desarrollo, retención y auditoría de las personas. Ver esquema 1.

## Gráfica 1

### Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia, con base en Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. Página 15

Estos procesos ayudan a la administración del recurso más valioso de la empresa como lo es el recurso humano. Una empresa puede tener las mejores instalaciones, el mejor equipo de computación, lo último en tecnología, suficientes recursos materiales y financieros, pero si no tienen el recurso humano competente, de nada sirven los elementos mencionados, son las personas las que hacen diferente una empresa de la otra.

A continuación, se presenta una breve descripción de cada proceso:

#### a.1. Procesos para integrar personas

“Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.” (4:15)

Integrar personas en las empresas es un proceso delicado, porque los colaboradores que ingresan a una organización deben de ser competentes, resultado de un proceso estricto de selección, evitando colocar gente por recomendaciones, porque ya ingresada la persona, si no fue bien elegida, la empresa tendrá que cargar con ese personal, que solo le viene hacer daño a las organizaciones. Cuando se integran a las personas con procesos rápidos, después lentamente se quedan lamentando de su integración.

#### a.2. Procesos para organizar a las personas

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.” (4:15)

Este proceso es el que servirá de guía, para la presente investigación, porque en ella se encuentran las sub fases de diseño de puestos y la evaluación del desempeño, que es el tema principal del presente trabajo de investigación. Hacer una evaluación del desempeño bien estructurada, da como resultado el obtener al mejor personal, para hacer eficiente la producción. En cada evaluación naturalmente se van quedando en la empresa, los colaboradores más competentes.

### a.3. Procesos para recompensar a las personas

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.” (4:15)

Esta etapa es determinante en la administración de recursos humanos, porque en la actualidad, las personas buscan que, por su fuerza laboral, le puedan pagar más dinero, abandonando las empresas, cuando no obtienen los recursos económicos deseados. La evaluación del desempeño, permite hacer tablas de incentivos para los trabajadores, utilizando una simple regla directa, el que más trabaja, es el que obtiene mayores ingresos.

### a.4. Procesos para desarrollar a las personas

“Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo de la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras y los programas de comunicación y conformidad.” (4:15)

Las empresas que invierten en desarrollar a su personal, son empresas exitosas, porque se preocupan que sus colaboradores tengan los conocimientos para hacer más eficiente la producción. Hay que ver el desarrollo del personal como una inversión y no como un gasto, porque sin las empresas no cambian, los sistemas actuales, las hacen cambiar o desaparecen.

### a.5. Procesos para retener a las personas

“Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.” (4:16)

Este proceso, incluye también los sub procesos de la higiene y la seguridad y hay algo que no se debe de perder de vista como los es la calidad de vida y las relaciones laborales afectuosas. Se debe de tener presente que una persona, aunque devengue un sueldo alto, se va a queda en la empresa, no siempre es cierto, porque hay personas que se van a trabajar con empresas que les pagan menos dinero, pero encuentran un mejor trato personal, con afecto, que les da estabilidad emocional y una mejor calidad de vida, el dinero no siempre lo es todo.

#### a.6. Procesos para auditar a las personas

“Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.” (4:16)

Este proceso es el del mantenimiento, que le permite estar controlando que lo programado se cumpla y que la información debe de ser guardada, como un respaldo a todo lo actuado. Los bancos de datos, dan el soporte para poder dar estadísticas a la empresa, para tomar decisiones acertadas.

Después de la conceptualización de los seis procesos de la administración de recursos humanos, queda definido que, al llevarlos a la práctica en forma ordenada, secuencial y concreta, garantiza obtener eficiencia de las personas, porque al darles a los colaboradores todos los medios, herramientas, incentivos y formaciones, al momento de evaluar su desempeño, se obtendrá buenos resultados.

Como parte del proceso de organizar personas, se desarrolla a continuación el punto o tema medular que servirá de sustento para la investigación documental y de campo, para una empresa de comida rápida ubicada en la zona 11, de la ciudad de Guatemala.

### a.2.1. Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (4:245)

La evaluación de desempeño es medir, como los colaboradores, están cumpliendo con los parámetros establecidos y también la administración juega un papel importante en este sistema, porque se debe de orientar siempre hacia el futuro y buscar la mejora continua.

Todas las empresas deben de tener dentro de sus programas un sistema de evaluación del desempeño, porque lo que no se mide; no se puede evaluar. Todos los colaboradores deben de poner de manifiesto su desempeño y ponerse metas de superar sus limitaciones para desarrollar un mejor trabajo cada día.

Según Chiavenato, “La preocupación principal de las organizaciones, por lo general, se centra en la medición, la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales:

1. Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
2. El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica.
3. Las competencias; las habilidades individuales que le aportan o agregan las personas.
4. Los factores críticos para el éxito; los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.” (4:244)

A las empresas y sus directores, les cuesta definir qué medir, cómo hacerlo y la forma de utilizar los resultados, por eso es necesario desarrollar este tipo de trabajo, para implementar, actualizar o cambiar un sistema de evaluación de desempeño para guiar a las organizaciones y así utilizar sistemas que mejoren las competencias de los colaboradores, productividad de la empresa y satisfacción de los clientes.

Los sistemas de evaluación del desempeño, deben de tener sus procedimientos estrictos para el cumplimiento de las metas planteadas, pero no deben descuidar la parte humana de la misma, porque se está trabajando con personas y se debe de tener en cuenta que son seres humanos y los cuales son sensibles y sus comportamientos puede ser situacionales. Es por eso que se dice que, a veces una evaluación, no es el verdadero reflejo de lo que una persona sabe o puede hacer.

#### ✓ Sistema de evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (3:245)

Es un sistema integrado, que le permite a la organización, observar el desempeño de las personas, sus deficiencias para capacitarlos y reconocer sus méritos para motivarlos.

Es una herramienta valiosa dentro de los procesos de administración de recursos humanos, que permiten a los gerentes tomar mejores decisiones para la toma de decisiones con los colaboradores, cuando se dan los programas de beneficios laborales.

#### ✓ Proceso de la evaluación del desempeño

“El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran conforme a las normas de desempeño establecidas”. (3:243)

Este proceso es dinámico y constante, es un trabajo en equipo para que la empresa y los colaboradores obtengan resultados objetivos orientados hacia la productividad.

Estos procesos siguen la misma secuencia que el proceso administrativo, inician con una planeación, definir ¿Qué, ¿cómo, ¿quiénes, ¿cuándo y dónde se va a medir? Seguidamente en la organización, es reunir los recursos financieros, personal, materiales y seleccionar el método más conveniente de evaluación para la empresa y las fechas para su ejecución.

La dirección debe comunicar a los trabajadores que serán evaluados y dar los detalles de los parámetros de medición; quiénes ejecutarán las pruebas y cómo se obtendrán los resultados. Finalmente, en el control, es revisar si se alcanzaron los objetivos propuestos, motivar a los trabajadores que superaron las pruebas y hacer programas de mejora para aquellos que se ubicaron debajo de la media.

Un proceso de evaluación bien administrado garantiza a la administración de personal el cumplimiento de metas y objetivos, lo hace sostenible en el tiempo y no permite que se des actualice, al contrario, sus procesos de control, hacen que se mantengan siempre al día

✓ Objetivos 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 organización.”  
(3:247)

Idalberto Chiavenato menciona como objetivos principales los siguientes:

- i. “Que los colaboradores estén informados que están siendo evaluados, para que pongan más empeño en su trabajo.

- ii. Que las promociones del personal sean objetivas, mejorando las relaciones entre los jefes y subalternos.
- iii. Que los resultados de las evaluaciones, sirvan para otorgar incentivos a los trabajadores que son más eficientes.” (3:248)

Al tener definidos los objetivos, las evaluaciones serán eficientes, porque los colaboradores estarán informados sobre qué se va a evaluar y la empresa tomará mejores decisiones con los resultados obtenidos sobre su personal.

Al tener claros objetivos, que sean medibles y realizables, la administración de los mismos es más fácil, porque se tiene definido el camino hacia dónde queremos ir. Si los objetivos están bien formulados, ya se tiene ganado la mitad del camino a recorrer.

#### ✓ Beneficios de la evaluación del desempeño

“Cuando un programa de evaluación del desempeño, se ha planeado, coordinado y desarrollado bien; trae beneficio a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios, son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

Para el gerente le proporciona medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. Para el subordinado, le permite conocer las reglas del juego, del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

Para la organización, porque le permite evaluar su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.” (3:249)

Un sistema de evaluación del desempeño, llevado a cabo con todos sus procedimientos y requisitos, brinda beneficios para todos los sectores involucrados, brinda confianza a los colaboradores y los mayores beneficios son para la empresa.

En las evaluaciones de desempeño quienes las administran, deben de ser personas honorables, con principios morales, con honradez y honestidad, para ser objetivos en la

aplicación de los beneficios, porque cuando hay favoritismo hacia determinados colaboradores, el sistema fracasa, pierde credibilidad y se empieza a generar un clima laboral de desconfianza.

✓ Importancia de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es importante, porque las organizaciones están obligadas a ser eficaces y eficientes, tener mejores estrategias de negocio y hacer productos y servicios con menos recursos; con el fin de ser competitivos en el mercado.

La evaluación del desempeño es un proceso que debe integrar los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los puestos, la formación y desarrollo del capital humano, en función de la mejora permanente.

✓ Razones para realizar la evaluación del desempeño

Las principales formas que explican el interés de las organizaciones para evaluar el desempeño y darles seguimiento a los colaboradores oscila desde las recompensas, hasta brindar asesoría. Ver cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Razones para realizar la evaluación del desempeño**

<b>CONCEPTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
Recompensas	La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
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.
Desarrollo	La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
Relaciones	La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean.
Percepción	La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él.
Potencial de Desarrollo	La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores.
Asesoría	La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia con base Idalberto Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª. Edición. Página 246.

Es importante tomar en cuenta las anteriores razones para llevar a cabo un sistema de evaluación del desempeño en una empresa.

Las razones principales para realizar la evaluación del desempeño en una empresa, es porque se desea optimizar el recurso humano de la organización, tener al mejor personal, que sea competente y que obtenga los mejores beneficios. Además, que exista dentro de los trabajadores un espíritu de competencia sana, para ser mejores en sus puestos de trabajo.

✓ Métodos de evaluación del desempeño

Los principales métodos de evaluación del desempeño, son los siguientes:

✓ Método mediante escalas gráficas.

“Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores. El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados. Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. Así, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen. “(4:253). Ver cuadro 2.

## Cuadro 2

### Método de evaluación de desempeño escala gráfica

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

Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. 3ª Edición. Página 255

El método anterior de escala gráfica es el que más se utiliza en las empresas, porque le permite al evaluador, calificar con objetividad a los colaboradores.

Es un método práctico que se puede aplicar en aquellas empresas en las cuales nunca ha existido sistema de evaluación del desempeño, que le permitirá iniciar con esta matriz de doble entrada y conforme el tiempo la puede ir mejorando, introduciendo los factores propios del negocio a que se dedique la empresa.

✓ Método de elección forzada

“El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.” (4:254). Ver formato 1.

## Formato 1

### Método de evaluación por elección forzada:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO												
Nombre: _____												
Puesto: _____ Departamento: _____												
A continuación, encontrará bloques de frases. Escriba una “x” en la columna del lado, con el signo “+”, para indicar la frase que mejor define el desempeño del empleado, y con el signo “-”, para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.												
Presenta producción elevada	N	+	-		Tiene dificultad para lidiar con las personas	N	+	-				
Comportamiento dinámico					Tiene bastante iniciativa							
Dificultad con los números					Le gusta reclamar							
Es muy sociable					Teme pedir ayuda							
Tiene espíritu de equipo	N	+	-		Tiene potencial de desarrollo	N	+	-				
Le gusta el orden					Toma decisiones con criterio							
No aguanta la presión					Es lento y tardado							
Acepta críticas constructivas					Conoce su trabajo							
Tiene buena presencia personal	N	+	-		Nunca es desagradable	N	+	-				
Comete muchos errores					Producción razonable							
Ofrece buenas sugerencias					Tiene buena memoria							
Difícilmente decide					Se expresa con dificultad							

Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. Página 256

Este método, es menos conocido y utilizado en las empresas y al analizarlo, es bastante subjetivo y hasta cierto punto; complicado para su calificación, porque va a depender mucho del evaluador y de la capacidad de conocimientos que posea sobre el trabajador. Puede caerse en evaluaciones subjetivas.

✓ Método mediante investigación de campo.

“Es uno de los métodos tradicionales más completos de evaluación de desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y función de staff, en el proceso de evaluación de desempeño. Requiere entrevistas con un especialista de evaluación (staff) y los gerentes de (línea) para, en conjunto evaluar el desempeño de los respectivos empleados. De ahí el nombre de investigación de campo. A partir de la entrevista con cada gerente, el especialista diligencia un formulario, para cada empleado evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista de evaluación inicial, entrevista de análisis complementario, planeación de las medidas y acompañamiento posterior de los resultados. “(4:254). Ver formato 2.

## Formato 2

### Método de evaluación de desempeño por investigación de campo:

Evaluación del desempeño	
Nombre:	_____
Cargo:	_____ Departamento: _____
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador?	
2. El desempeño fue:	
¿Más que satisfactorio?    ¿Satisfactorio?    ¿Insatisfactorio?	

Evaluación Inicial	3. ¿Por qué fue satisfactorio o insatisfactorio el desempeño?
	4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño?
	5. ¿Se asignaron responsabilidades al empleado?
	6. ¿Por qué el empleado debe asumir esas responsabilidades?
	7. ¿Posee cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis Complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el empleado?
	9. ¿Cuáles fueron los resultados?
	10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables?
	12. ¿Qué plan de acción futuro recomienda al trabajador?
	13. ¿Indique un orden de prioridad, dos sustitutos para el empleado?
	14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador por encima o debajo de la norma?
	16. ¿Este desempeño es característico del empleado?
	17. ¿Le comunicaron al trabajador sus deficiencias?
	18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. 3ª Edición. Página 257

Este método, aunque es preciso y objetivo, requiere de recurso humano para su aplicación, eleva los costos de realización, no es recomendable para empresas con grandes cantidades de empleados, porque su proceso es muy laborioso y requiere de mucho tiempo entre una etapa y la otra. Se puede recomendar para empresas con poco personal, porque la evaluación se puede considerar personalizada.

✓ Método mediante incidentes críticos.

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso).

El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo XX. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.” (4:256). Ver formato 3.

### Formato 3

#### Método de evaluación de desempeño por incidentes críticos.

Evaluación del desempeño	
Nombre:	_____
Cargo:	_____ Departamento: _____

<b>Aspectos excepcionalmente positivos</b>	
Sabe atender a las personas	
Facilidad para trabajar en equipo	
Presenta ideas innovadoras	
Tiene características de liderazgo	
Facilidad de argumentación	
Espíritu muy emprendedor	

<b>Aspectos excepcionalmente negativos</b>	
Comete muchos errores	
Falta de visión amplia de los asuntos	
Tarda en tomar decisiones	
Espíritu conservador y limitado	
Dificultad para manejar números	
Comunicación deficiente	

Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. 3ª Edición. Página 258

Es un método sencillo, para ser utilizado en organizaciones grandes y solo se enfoca a los aspectos positivos y negativos de los colaboradores, deja por un lado otros aspectos importantes que deben ser evaluados.

Para una empresa grande este sistema no es recomendable, porque solo abarca los extremos de los trabajadores, los positivos y los negativos, dejándose por fuera muchos factores de productividad.

✓ Método de lista de verificación

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-list) de cada trabajador.

Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.” (4:256). Ver formato 4.

### Formato 4

#### Método de evaluación del desempeño de lista de verificación.

Evaluación del Desempeño	
Nombre: _____	
Cargo: _____	Departamento: _____

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costos					

Áreas de desempeño	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta stress y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Planeación y organización					
Cuidado del patrimonio					

Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. Página 258.

Es un método práctico, pero sencillo, es una simplificación del método de escalas gráficas, se sugiere utilizar este último, para la objetividad de la evaluación.

En el presente trabajo de investigación para una empresa de comida rápida, después de haber analizado los sistemas anteriores y el siguiente, se ha considera que es el sistema más adecuado, para su utilización y hacer la combinación perfecta con los factores actuales, que se tienen de la productividad, para hacer una evaluación objetiva.

✓ Método de evaluación de 360°

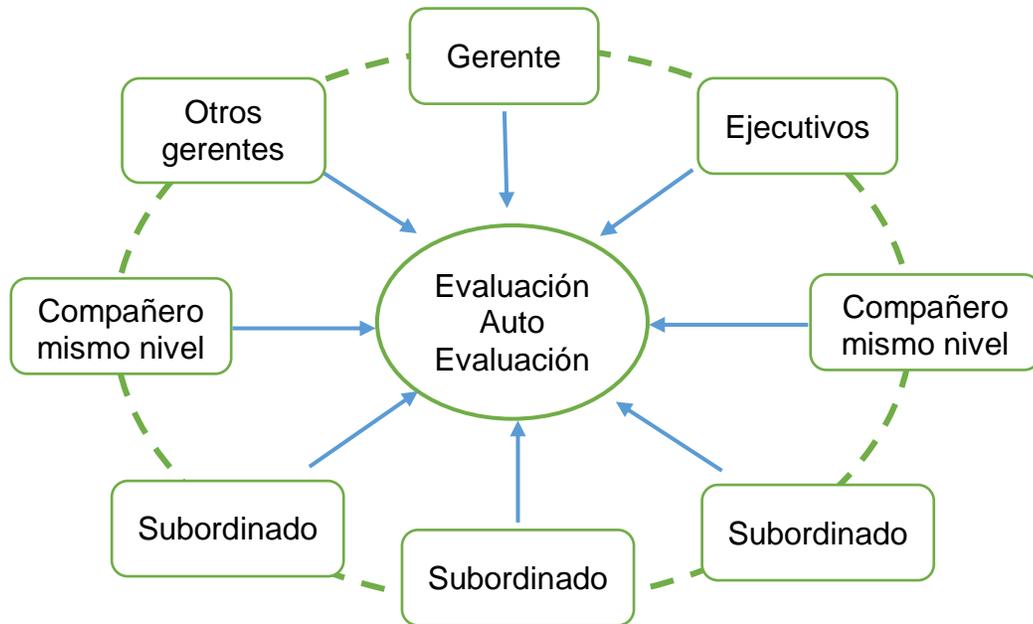
“La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan. Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados.

Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual.

Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas.” (4:265)

Este método es práctico y objetivo, es utilizado en muchas organizaciones, porque además de permitir la evaluación del desempeño, en forma personal del colaborador, le permite evaluar su entorno laboral de compañeros, jefes y subalternos. Es dinámico y mejora las relaciones de los empleados. Ver Gráfica 2.

**Gráfica 2**  
**Esquema de la evaluación 360°**



Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. Página 266.

### 1.6. Entrevista de evaluación del desempeño

“Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado, es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación del desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, el trabajador no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos de la empresa. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para estar en comunicación.” (3:268)

“El supervisor debe tomar en cuenta tres propósitos básicos al planear una entrevista de evaluación: analizar el desempeño del empleado, ayudarle a fijar objetivos y sugerirle medios para alcanzarlos.” (7:274)

Esta etapa del proceso de la evaluación del desempeño, es la más humana, porque, le da al colaborador la oportunidad de revisar su evaluación y determinar las debilidades y en un acompañamiento sincero, los jefes pueden personalmente establecer una relación de ganar-ganar, mejorando la comunicación y obteniendo mejores beneficios.

✓ Propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño

Chiavenato indica cinco propósitos para cumplir con la entrevista de la evaluación del desempeño. Ver Cuadro 3.

**Cuadro 3.**  
**Propósitos de la entrevista**

No.	Propósito
1.	Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara, cuál es su patrón de desempeño.
2.	Dar al evaluado una idea clara, de cómo desempeñar su trabajo, destacando sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados.
3.	Discutir ambos las medidas y los planes para desarrollar y mejorar las aptitudes del evaluado, buscado su mejoría.
4.	Crear relaciones más fuertes, para que tanto evaluador como evaluado hablen más francamente, sobre el trabajo, como podrá mejorarlo e incrementarlo.
5.	Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

Fuente: Elaboración propia con base en Idalberto Chiavenato. Gestión del talento humano. 3ª. Edición. Página 268.

En esta etapa de la evaluación es necesario que el colaborador conozca los resultados de su evaluación, tome conciencia de sus debilidades para hacer compromisos de mejorar su desempeño. Su jefe inmediato debe ser su apoyo, para superar sus deficiencias. Es un proceso dinámico, mejora la relación jefe-subalterno, su

comunicación, dudas y temores. Al final de la entrevista hay que dejar por escrito y firmado los compromisos de ambas partes.

Esta parte bibliográfica del marco teórico, es la que servirá de base, para la estructuración del formato de entrevista con los colaboradores, se implementará como una herramienta indispensable, cuando se esté entregando los resultados de las evaluaciones, mejorará la comunicación entre jefes y subalternos.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA UBICADA EN LA ZONA 11 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

Al iniciar este capítulo se describe que el problema que se tiene en esta empresa objeto de investigación, es que cuentan con un sistema de evaluación del desempeño, pero se ha desactualizado, ya no está dando los resultados esperados con los fue creado. La herramienta se quedó obsoleta, por la falta de mantenimiento a los procesos y los factores que están utilizando se han quedado escasos a la magnitud de la operación, en los niveles jerárquicos que son evaluados, no abarcan la totalidad de la estructura organizacional; esta situación está causando problemas en el personal y en la productividad de la empresa.

A continuación, se presentan los resultados de la investigación documental y de campo, utilizando instrumentos de recolección de datos tales como la guía de entrevista, cuadros de tabulación, el método de observación, realizado en una empresa de comida rápida, que respaldan la investigación hecha a los colaboradores, gerentes de restaurantes, personal administrativo y operativo, presentando al final los resultados de la situación actual del sistema de evaluación del desempeño que afectan a la empresa.

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

Para recabar la información de la presente investigación, fue necesario apoyarse en métodos, técnicas e instrumentos que facilitaron la metodología empleada.

### 2.1.1. Métodos

Para hacer la presente investigación, se realizó una serie de pasos para la obtención de información y poder llegar a conclusiones que sirvan de apoyo para la actualización del sistema de evaluación del desempeño que está utilizando la empresa.

#### 2.1.1.1. Método científico

Se utilizó el método científico en las siguientes fases:

- a) **Indagadora.** Se adquirió información a través de la obtención de datos por medio de los colaboradores de la empresa, que fue una fuente primaria y con información de libros, textos, internet; como una fuente secundaria de datos.
- b) **Demostrativa.** En esta fase, se efectuó la correlación entre los resultados obtenidos y la comprobación de los mismos con la información actual.
- c) **Expositiva.** Es la fase en la cual se está apoyando este capítulo, para exponer los resultados obtenidos y que sean de fácil comprensión y de utilidad para la empresa.

#### 2.1.1.2. Método Deductivo-Inductivo

Se utilizó cuando se inició de conocimientos generales a específicos, por medio de enlace de juicios.

### 2.1.2. Técnicas de investigación

Para efectos de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

#### 2.1.2.1. Observación

Se realizó de la siguiente manera:

##### a. Directa.

Se registró información en las instalaciones de la empresa y por medio de la proximidad con el personal.

##### b. Indirecta.

Se observó documentos e información de la empresa relacionados con la evaluación del desempeño.

#### 2.1.2.2. Investigación bibliográfica

Se utilizaron datos que provienen de fuentes escritas o documentales.

#### 2.1.2.3. Entrevista

Técnica que permitió entrevistar a gerentes, supervisores y colaboradores, para obtener información de la fuente sobre el actual sistema de evaluación del desempeño.

#### 2.1.2.4. Muestra estratificada

El muestreo estratificado es una técnica de muestreo probabilístico en donde el investigador divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos. Luego, selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional.

Con base a los conceptos anteriores, la empresa cuenta con 40 restaurantes a nivel nacional y en la capital. Por lo tanto, se procedió a tomar una muestra estratificada de 4 restaurantes en un área geográfica determinada, siendo seleccionadas la zona 9 y 11 de la ciudad capital de Guatemala.

Para tener un margen mayor de confianza, se consideró a todos los trabajadores del restaurante para administrarles el cuestionario, porque el organigrama de puestos es el mismo en todos los restaurantes, por lo tanto, los resultados a obtener van a ser representativos para la siguiente investigación.

La distribución de los restaurantes y sus integrantes es la siguiente:

**Cuadro 4**  
**Distribución de colaboradores por restaurante**

Restaurante	Nivel		Colaboradores
	Gerencial	Operativo	
1	4	11	15
2	5	16	21
3	7	17	24
4	7	32	39
Total	23	76	99

Fuente: Elaboración propia. Año 2017

### 2.1.3. Instrumentos

Los instrumentos que se manejaron son los siguientes:

#### 2.1.3.1. Guía de observación

Se hizo una guía de observación con un listado con los puntos importantes que fueron observados para realizar una evaluación de acuerdo a los temas que se estaban investigando.

#### 2.1.3.2. Fichas bibliográficas

Se hicieron las fichas bibliográficas de los documentos y libros consultados, con todos los autores que aportaron los conceptos sobre sistemas de evaluación del desempeño y que sirvieron para esta investigación.

#### 2.1.3.3. Guía de entrevista para los colaboradores

Se diseñó una guía de entrevista estructurada, por temas y se realizó una prueba piloto, para validar el instrumento, haciendo un informe de dicho trabajo, con sus conclusiones y recomendaciones.

Posteriormente se re elaboró la guía entrevista oficial y se les administró a los 99 colaboradores de los 4 restaurantes, en forma física, el llenado del mismo fue presencial en su área de trabajo. Ver en Anexos: Guía de entrevista A y B

Los gerentes de restaurantes colaboraron con darles el tiempo para llenar el instrumento y asignaron un área para hacerlo en grupo.

#### 2.1.3.4. Cuadros de vaciado de información

Después de obtener los cuestionarios llenos, se procedió a su clasificación por restaurante, luego se hizo la tabulación de los datos agrupando las respuestas por

temas, obteniendo los resultados que sirvieron para hacer las gráficas y los análisis y las discusiones del actual sistema de evaluación.

## 2.2. Antecedentes de la empresa de comida rápida

La empresa es una cadena de restaurantes a nivel internacional, opera en 76 países a nivel mundial, a Guatemala, llegó en el año de 1989, a través de una franquicia, que fue comprada por un grupo de empresarios guatemaltecos, quienes tuvieron la visión de desarrollar la empresa a nivel nacional.

En sus 30 años de operaciones en Guatemala, han abierto 40 restaurantes, 10 en el interior del país y 30 en la ciudad capital.

Esta empresa en su trayectoria ha venido operando con los lineamientos de trabajo que tiene la cadena de restaurantes, dentro de ellos está el sistema de evaluación del desempeño, que lo han utilizado por muchos años, pero con el transcurso del tiempo, esta herramienta administrativa se ha quedado desactualizada y con diferentes criterios de aplicación, dependiendo el gerente del restaurante que la dirige.

Esta cadena de restaurantes a pesar de que los guatemaltecos son consumidores de comida típica, tradicional y casera; por ser su producto una comida rápida, fácil de obtener, llevar y consumir, se ha posicionado en el mercado nacional.

Sus principales productos son las hamburguesas, sándwiches, papas fritas, menús para el desayuno, refrescos, batidos, postres, ensaladas y fruta. Sirve sus productos en sus instalaciones, tiene autoservicio y servicio a domicilio.

Tiene sus oficinas centrales en la zona 11 de la ciudad de Guatemala, en su operación tienen la política de atención en el servicio, buen trato a los consumidores y estar superando los estándares para estar a un nivel superior de la competencia.

Dentro de sus políticas de expansión tiene planificado, la construcción de más restaurantes en los departamentos de Guatemala, como en las zonas de la ciudad capital.

#### 2.2.1. Misión

“Brindar a nuestros clientes alimentos de excelente calidad y sabor, un servicio garantizado y eficaz, en un ambiente amigable; Construyendo una empresa rentable en la que nos enorgullezca trabajar”.

Esta misión está bien definida, porque identifica la función básica de la empresa y plantea los objetivos de la organización.

##### a. Visión

“Orgullosos de servir con pasión el sabor preferido en un ambiente fantástico”

Esta visión está deficiente porque no plantea la imagen de la empresa en el futuro, no define sus aspiraciones a un determinado tiempo.

##### b. Valores

- **Libertad para tener éxito:** Creemos que tenemos que buscar la excelencia confiando en nuestra libertad de hacer las cosas bien.
- **Ser el mejor:** Competimos buscando ser los primeros en calidad y en servicio, dentro y fuera de nuestras instalaciones.
- **Pasión por el consumidor:** Nosotros valoramos a nuestro cliente, es la razón de ser de nuestro negocio, nos esforzamos por satisfacer sus necesidades y deseos.

- **Orgullosos de lo que hacemos:** Nos identificamos con la empresa, su marca e imagen y nos sentimos parte del equipo de trabajo que busca la mejora continua.

### 2.2.1. Estructura organizacional

Representa los diferentes niveles jerárquicos que una organización tiene definidos en un corte transversal de sus colaboradores, de la siguiente manera:

#### 2.2.2.1. Nivel Gerencial:

En este nivel se encuentran las altas autoridades de la organización, este grupo de directores son quienes elaboran las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la empresa ha de interactuar con otras entidades. En este nivel se toman las decisiones que afectan a toda la organización.

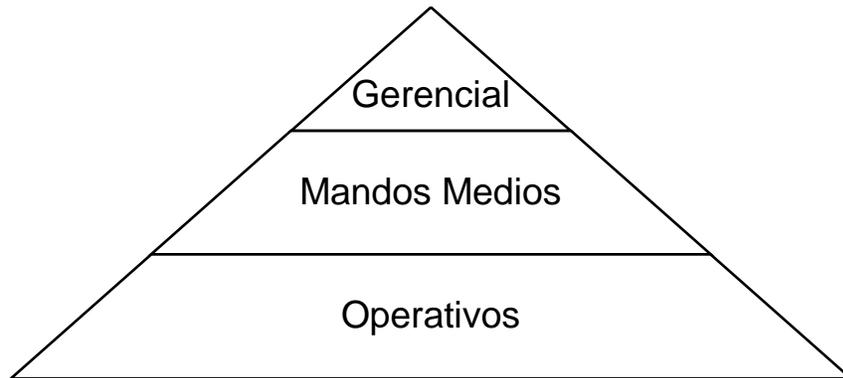
#### 2.2.2.2. Nivel Mandos Medios:

En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración, ventas, finanzas; coordina las operaciones tácticas que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico.

#### 2.2.2.3. Nivel Operativo:

Es el nivel inferior, aquí se encuentran los empleados administrativos y los obreros; su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel de mandos medios; ver Grafica 3.

**Gráfica 3**  
**Estructura Organizacional**

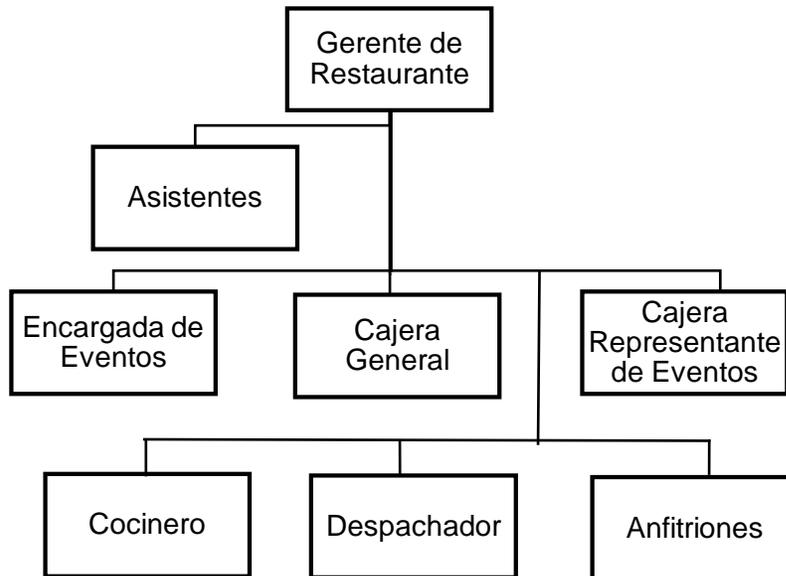


Fuente: Elaboración propia. 2018

El organigrama de todos los restaurantes de la empresa, es el mismo, porque se persigue estandarizar el modelo, para replicarlo en cualquier lugar.

Su estructura está organizada, desde la parte directiva que es el gerente de restaurante, hasta la parte operativa que son los cocineros y despachadores; por lo tanto, el analizar un restaurante es investigar la unidad productiva y en este caso, para hacerlo más representativo, se han investigado a 4 restaurantes de la ciudad capital de Guatemala, en un área específica: zona 9 y 11.

**Gráfico 4**  
**Organigrama de puestos**  
**de un restaurante de comida rápida**



Fuente: Elaboración propia, en base a entrevista con el gerente de recursos humanos. Año 2017

#### 2.2.2.4. Funciones de la estructura organizacional

A continuación, se especifican las funciones básicas y propias de cada una de los niveles que conforman la estructura organizacional:

##### a) Gerente de restaurante

Es el responsable de la administración del restaurante a través del control de costos de operación. Planifica, coordina y supervisa todas las actividades manteniendo los estándares de calidad. Dirige al personal bajo su cargo y elabora informes de las actividades asignadas.

#### b) Personal administrativo de restaurante

Son las encargadas de eventos, cajeras, representantes de eventos, quienes ejecutan las instrucciones de los asistentes y gerentes de restaurante para realizar las operaciones del establecimiento, haciendo los procedimientos, cuidando la atención y servicio al cliente, entregando un producto de calidad.

#### c) Personal operativo

Son la base de la estructura organizacional, quienes ejecutan las instrucciones de sus superiores, elaborando el producto, atendiendo directamente al cliente, dando un buen servicio, para que los consumidores se lleven una buena imagen de la empresa.

#### 2.2.2.5. Descripciones de puestos.

La organización actualmente cuenta con descriptores de actividades para cada uno de los puestos que conforman las áreas antes descritas.

Según el gerente de recursos humanos, actualmente los descriptores de puestos están disponibles únicamente en un manual digital para su respectiva consulta, existiendo una copia en el expediente de cada colaborador, según el puesto que ocupa. La empresa tiene planificada como actividad para el futuro, realizar una revisión general de los descriptores de puestos, ajustar si fuese necesario el manual digital y finalmente imprimirlo y ponerlo a disposición de la organización para su consulta y para utilizarlo en la evaluación del desempeño.

A continuación, se describe la estructura como está organizado el formato actual de la descripción de puestos de la empresa:

## Formato 5

### Modelo de estructura de descripción de puesto, de la empresa de comida rápida

<b>DESCRIPCIONES DE PUESTOS</b>	
<b><u>IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL PUESTO</u></b>	
Nombre del puesto	
Área o Departamento al que pertenece	
Puesto a quien reporta	
<b><u>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</u></b>	
<b>ACTIVIDADES ESPECÍFICAS</b>	
BASICAS	
DIARIAS	
PERIÓDICAS	
<b><u>REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO</u></b>	
ESCOLARIDAD	
EXPERIENCIA	
HABILIDADES	
CUALIDADES DESEABLES	
<b><u>RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</u></b>	
ECONÓMICAS	
PUESTOS BAJO SU MANDO	
CONTACTOS INTERNOS	
CONTACTOS EXTERNOS	
MOBILIARIO Y EQUIPO ASIGNADO	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA QUE UTILIZA	
PAPELERIA BAJO SU RESPONSABILIDAD	

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. Año 2016

Al analizar la estructura y el contenido de la descripción de puesto que actualmente está utilizando la empresa de comida rápida, no reúne las condiciones básicas que debe de tener una descripción de puesto que será base para una evaluación del desempeño, no hay parámetros que indiquen las cantidades que el trabajador debe de realizar, para utilizarlo como medida y calificación.

### 2.3. Situación actual del sistema de evaluación del desempeño

El actual sistema de evaluación del desempeño la empresa lo ha venido utilizando para conocer la eficiencia de sus colaboradores, pero se ha desactualizado por diferentes causas.

Además, al momento de hacer la evaluación, hay diferentes procedimientos y lineamientos que no son uniformes, por lo tanto, los colaboradores reciben diferentes informaciones, dando resultados diferentes.

Los períodos de tiempo de aplicación de la evaluación, no están bien definidos, no les avisan cuando harán las evaluaciones y al terminar las mismas, los colaboradores se quejan que no saben sus resultados, tampoco saben que hacen con los mismos. Hay reclamos de los colaboradores indicando que en algunas ocasiones las evaluaciones son manipuladas, favoreciendo a empleados que tienen más afinidad con sus jefes, dando desmotivación en el personal, porque las promociones no son objetivas.

Las gerencias que lideran los recursos humanos y que son responsables de este sistema, están conscientes que es necesario hacer una actualización del sistema, para estar acordes a las exigencias de administración de personal moderna y estar en iguales condiciones de las exigencias de la competencia.

### 2.3.1. Resultados de la investigación

Los resultados de la presente investigación, es producto de la información recolectada por el llenado de los cuestionarios por los 99 colaboradores de la empresa de comida rápida, que trabajan en 4 restaurantes de la ciudad capital, desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo del restaurante, estos datos servirán para determinar la importancia, utilidad, beneficios y hacer un nuevo sistema de evaluación del desempeño.

#### 2.3.1.1. Entrevista con el Gerente de Recursos Humanos

De la entrevista con el gerente de recursos humanos se obtuvieron los siguientes resultados:

El gerente de recursos humanos, brindó el apoyo para realizar la presente investigación, haciendo las coordinaciones respectivas con los gerentes de cada restaurante y facilitando el tiempo a los colaboradores de contestar la guía de entrevista, en horario laboral y en su puesto de trabajo; lo que facilitó la actividad de administrar el documento utilizado para recabar la información.

#### 2.3.1.2. Entrevista a Gerente de Restaurante

El objetivo de entrevistar a este puesto de trabajo fue para conocer el grado de conocimiento e involucramiento que tiene el gerente, en relación al sistema de evaluación del desempeño que están utilizando y verificar el problema planteado sobre la desactualización de dicha herramienta administrativa.

Al preguntarle al gerente sobre la opinión del actual sistema de evaluación del desempeño, él respondió que, “debe revisarse para hacer las respectivas

recomendaciones, hace referencias que los procedimientos deben de analizarse y tomar las medidas convenientes.”

Además, refiere que hay factores externos no controlables que les afectan negativamente los resultados y los cuales, al momento de la entrevista, no son negociables, simplemente se los entregan si más explicaciones, quedando en ellos un sentimiento impositivo, que les causa desmotivación e insatisfacción.

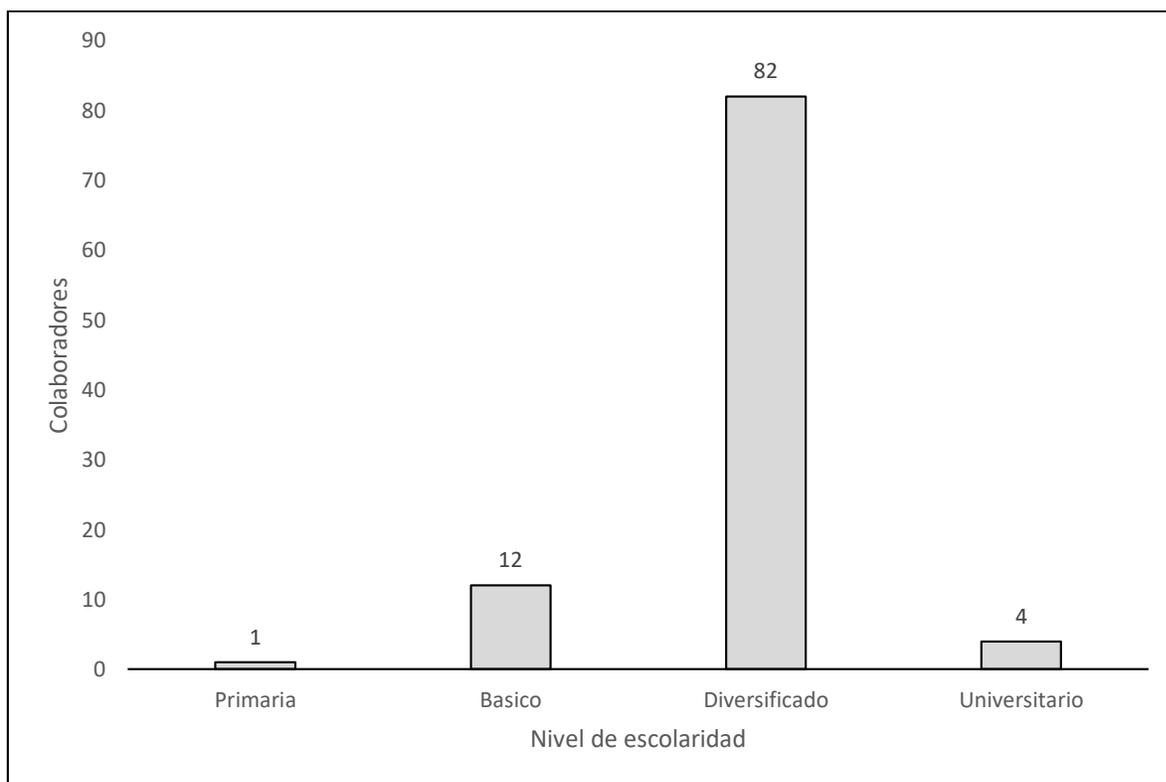
Sobre los beneficios de la evaluación, respondió que debería de ser que a igual esfuerzo igual beneficio de igual forma los ascensos y promociones, aunque hay que revisar más a fondo el procedimiento, porque a pesar de los resultados hay algunas preferencias personales con algunos colaboradores, que causan desmotivación entre los demás trabajadores.

#### 2.3.1.3. Resultados de la investigación de campo

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los gerentes de restaurantes, personal administrativo y colaboradores operativos.

Ver gráficas:

Gráfica 5  
Escolaridad del personal, de una empresa de comida rápida.  
Octubre 2017

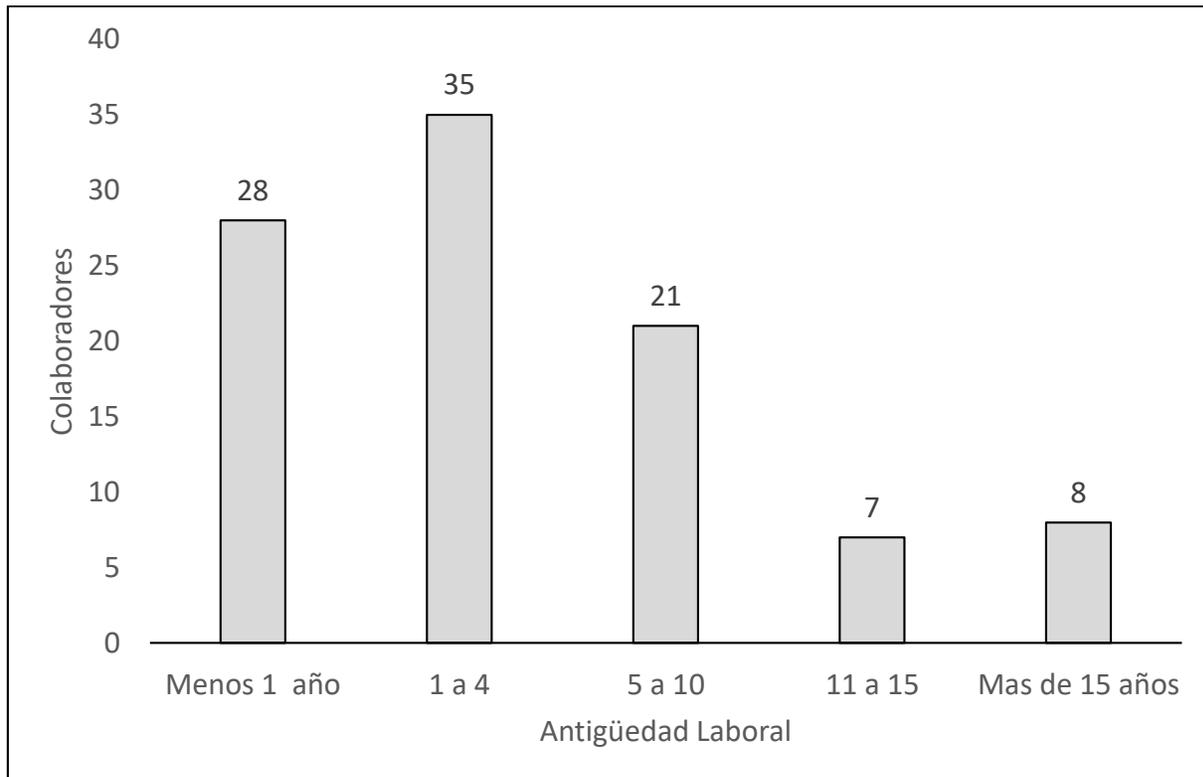


Fuente: elaboración propia. Año 2017

Esta empresa tiene personal con un nivel académico alto tiene, es una fortaleza; el efecto es positivo, porque los programas son más fáciles de desarrollar, las instrucciones de trabajo son más comprensibles y en la evaluación del desempeño, juega un papel importante para poder cumplir con los objetivos planteados.

Este resultado causará en la empresa un buen desempeño en su productividad, porque sus colaboradores son competentes y por consiguiente la evaluación del desempeño, con el nuevo sistema que se quiere implementar, permeará con mayor comprensión de lo que se pretende cambiar, siendo los mismos colaboradores, los que tomarán las iniciativas de pasar de un modelo a otro.

Gráfica 6  
Antigüedad laboral del personal, de una empresa de  
comida rápida. Octubre 2017



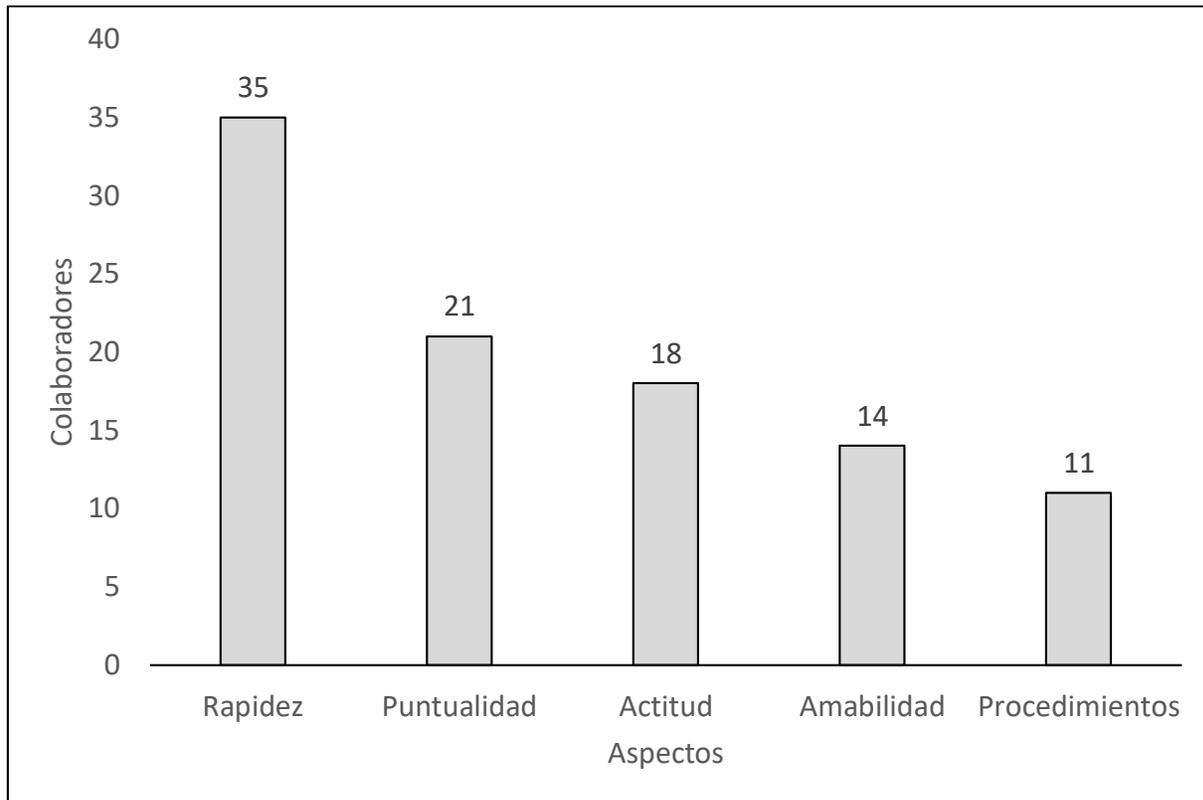
Fuente: elaboración propia. Año 2017

En una empresa juega un papel importante los años que un colaborador tiene al servicio de un mismo patrono, porque eleva el nivel de conocimientos y experiencia que tiene sobre las tareas que se le asignan.

El personal con antigüedad laboral representa una empresa estable laboralmente hablando; esto tiene un efecto positivo, porque lo que persigue la evaluación del desempeño es afianzar a los colaboradores en sus puestos de trabajo, para evitar que abandonen la empresa y mantener a su personal hasta sus programas de retiro.

Gráfica 7

Aspectos que les califican a los trabajadores  
en una empresa de comida rápida. Octubre 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017

Los aspectos priorizados que a los colaboradores les evalúan son la rapidez, la puntualidad, la actitud, la amabilidad y los procedimientos de trabajo, son los que más frecuencia tienen, pero es de hacer notar, que no tienen bien definido, cuales son los aspectos importantes de la evaluación del desempeño, porque al hacer el consolidado hay 61 aspectos, que ellos refieren, lo cual hace una dispersión de aspectos a calificar, lo que hace imposible tener un tramo de control tan amplio, esta diversidad de aspectos afecta a la organización, porque hay gran cantidad de criterios, hay que definir los más adecuados a la operación. Ver cuadro No. 5

En la tabulación que se hizo para hacer la anterior gráfica, estos fueron los 61 factores que se tabularon, resultado de las respuestas de los colaboradores:

Cuadro No. 5

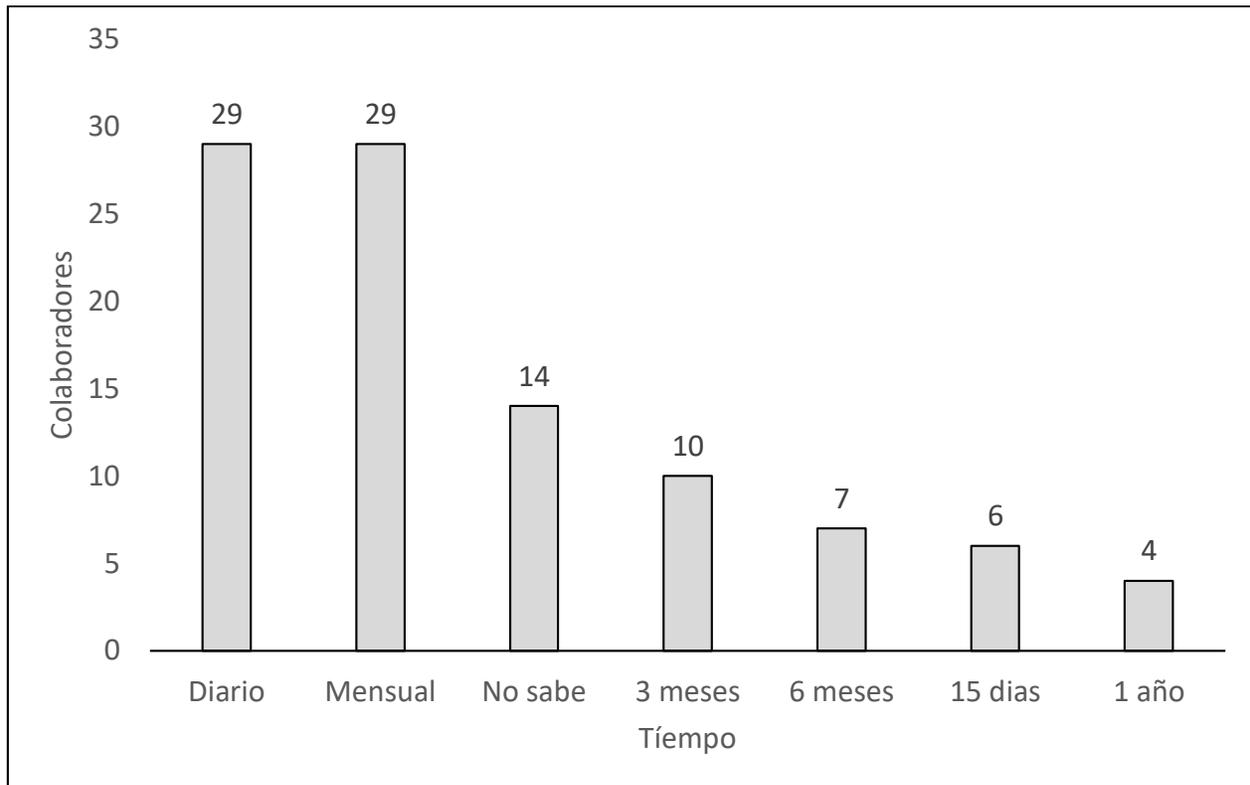
Aspectos que los trabajadores menciona que les evalúan

CONSOLIDADO ASPECTOS QUE MENCIONAN LOS TRABAJADORES							
No.	Aspecto	No.	Aspecto	No.	Aspecto	No.	Aspecto
1	Rapidez	16	Apariencia	31	Trato al personal	46	Entusiasmo
2	Puntualidad	17	Eficiencia	32	Agilidad	47	Iniciativa
3	Actitud	18	Honradez	33	Aptitudes	48	Manejo de personal
4	Amabilidad	19	Conocimientos	34	Buen servicio	49	Motivación
5	Procedimientos	20	Rendimiento	35	Buen trato	50	Nitidez
6	Limpieza	21	Respeto	36	Cliente	51	Objetivos
7	Servicio	22	Atención al cliente	37	Colaboración	52	Observaciones
8	Calidad	23	Compromiso	38	Comportamiento	53	Orden
9	Responsabilidad	24	Cortesía	39	Comunicación	54	Personalidad
10	Exactitud	25	Empatía	40	Confianza	55	Positivismo
11	Imagen	26	Experiencia	41	Consistencia	56	Presentación
12	Ventas	27	Interés	42	Control producto	57	Resultados
13	Capacidad	28	Mantenimiento	43	Cooperación	58	Revisión
14	Desempeño	29	No sabe	44	Coordinación	59	Seguimiento
15	Higiene	30	Relaciones	45	Educación	60	Trato al cliente
				TOTAL		61	Voluntad

Fuente: elaboración propia. Año 2017, tabulación de datos de 99 cuestionarios

Gráfica No. 8

Período de tiempo que evalúan a los trabajadores  
en una empresa de comida rápida. Octubre 2017

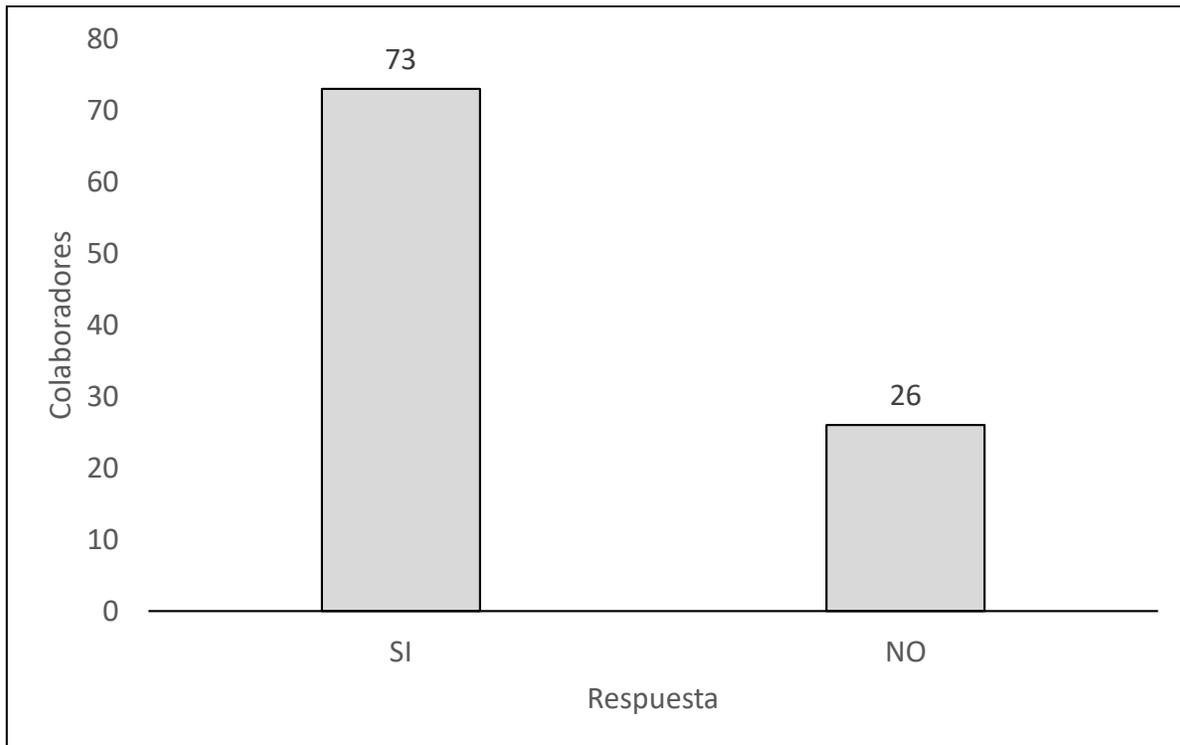


Fuente: elaboración propia. Año 2017

Son diversas las respuestas que los trabajadores dan respecto a cada cuanto les evalúan su desempeño, esto afecta a la empresa porque el personal, no sabe en qué momento los van a evaluar, descuidando sus obligaciones, esperando largos tiempos para que sean evaluados y lo más grave, es que hay unos que no saben si los va a evaluar o no.

Esta variabilidad de períodos de tiempo afecta la productividad, además de tener grupos de trabajadores que son evaluados cada cierto tiempo, no hay uniformidad en los procesos de producción y hace complicado la recolección de información y de igual forma la de entregar resultados.

Gráfica 9  
Beneficios de la evaluación en una empresa de comida rápida.  
Octubre 2017

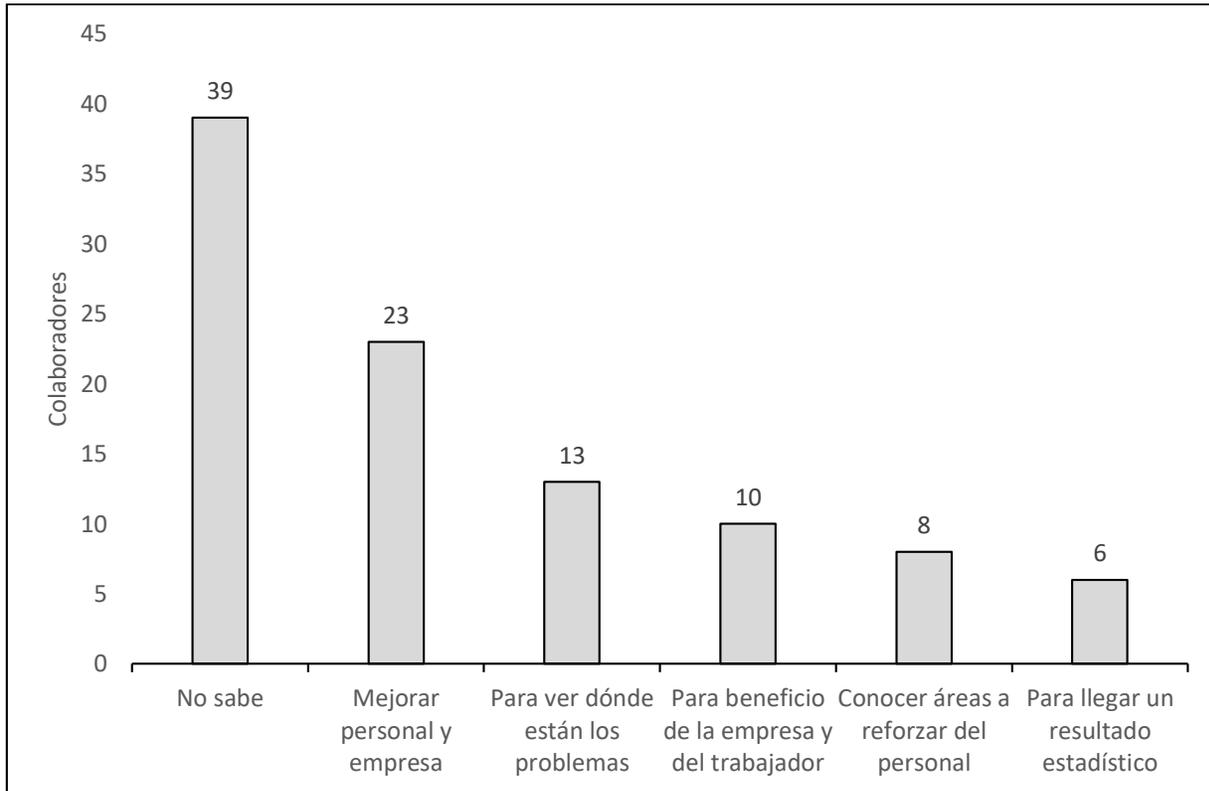


Fuente: elaboración propia. Año 2017

La distribución de beneficios a los trabajadores no es uniforme, lo cual afecta a la empresa, porque los trabajadores que no reciben igualdad de trato, especialmente los beneficios, no les interesa la evaluación del desempeño, porque no obtienen nada a cambio.

Esta situación tiene un efecto negativo en los trabajadores, formándose grupos de personal contento y otro descontento, perdiendo credibilidad el sistema, debido a las personas que califican y otorgan beneficios, porque hay situaciones subjetivas, favoreciendo a personas por afinidad, conveniencia o amistades especiales.

Gráfica 10  
 Resultados de la evaluación en una empresa de comida rápida.  
 Octubre 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017

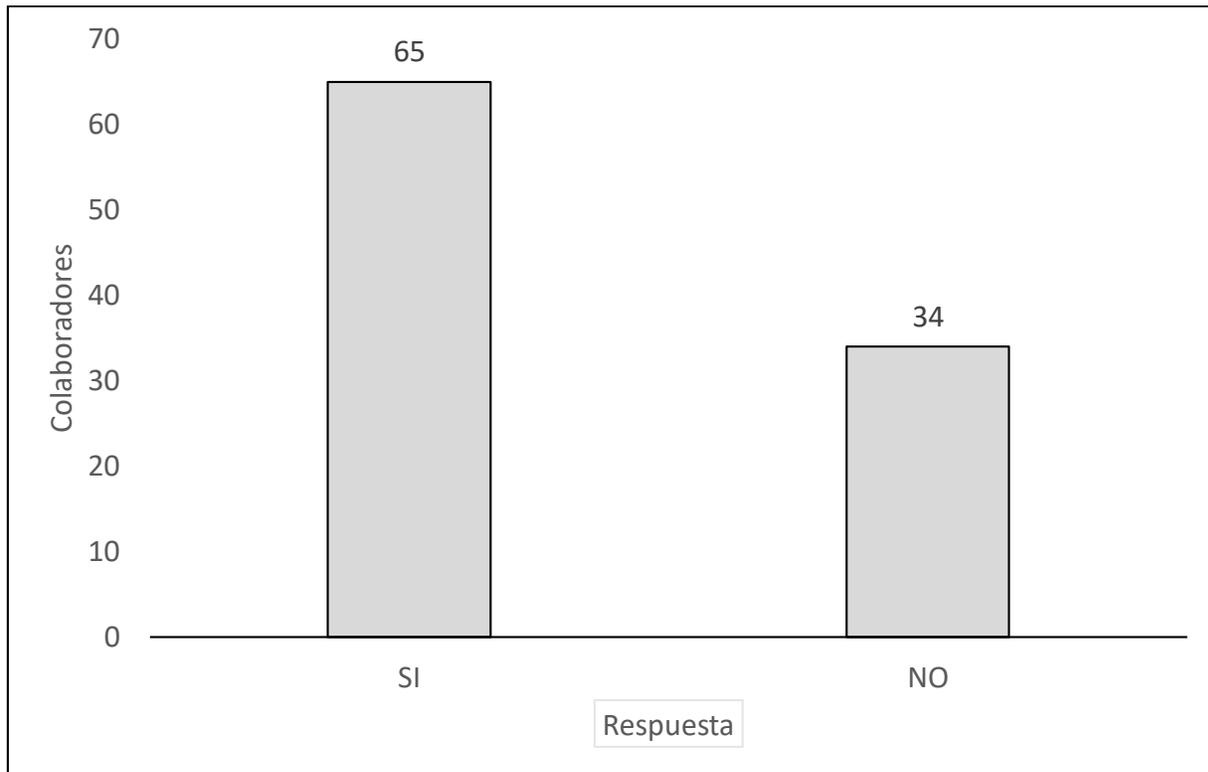
Como se puede observar, al hacer preguntas abiertas, es tanta la diversidad de respuestas que los colaboradores responden, que se concluye que ellos no tienen bien definido, para que usa la empresa los resultados de la evaluación del desempeño, existiendo una oportunidad, para unificar criterios y dar la misma información para todos.

Esta debilidad que tiene el sistema actual afecta la empresa, porque los trabajadores desconocen sus resultados, no saben qué destino les dan a sus evaluaciones, por lo consiguiente les da igual, si los evalúan o no, porque no son retro alimentados.

Gráfica 11

Mejorar la evaluación en una empresa de comida rápida.

Octubre 2017

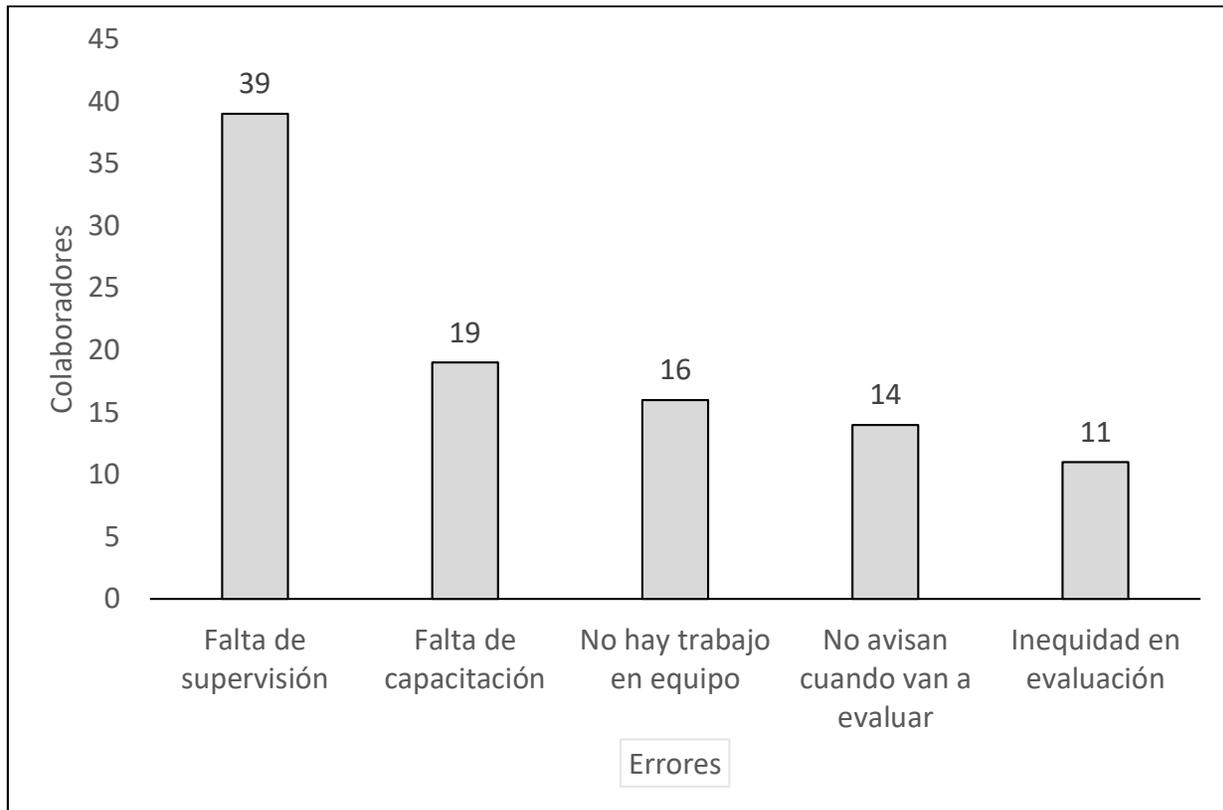


Fuente: elaboración propia. Año 2017

Al hacer la investigación con los colaboradores de la empresa, para saber si la evaluación del desempeño, se debe de mejorar o no, han manifestado que si hay que mejorarla; porque no le tienen confianza a la misma, el sistema ya no responde a las necesidades reales de los estándares de desempeño.

Dentro de las razones que justificaron su respuesta es para obtener más beneficios, más comunicación, necesitan más capacitación, dar un mejor servicio y trabajar en equipo. La situación en este tema investigado, es desfavorable, porque no hay credibilidad en el sistema, creando desconfianza e inestabilidad laboral.

Gráfica 12  
Errores de la evaluación en una empresa de comida rápida.  
Octubre 2017



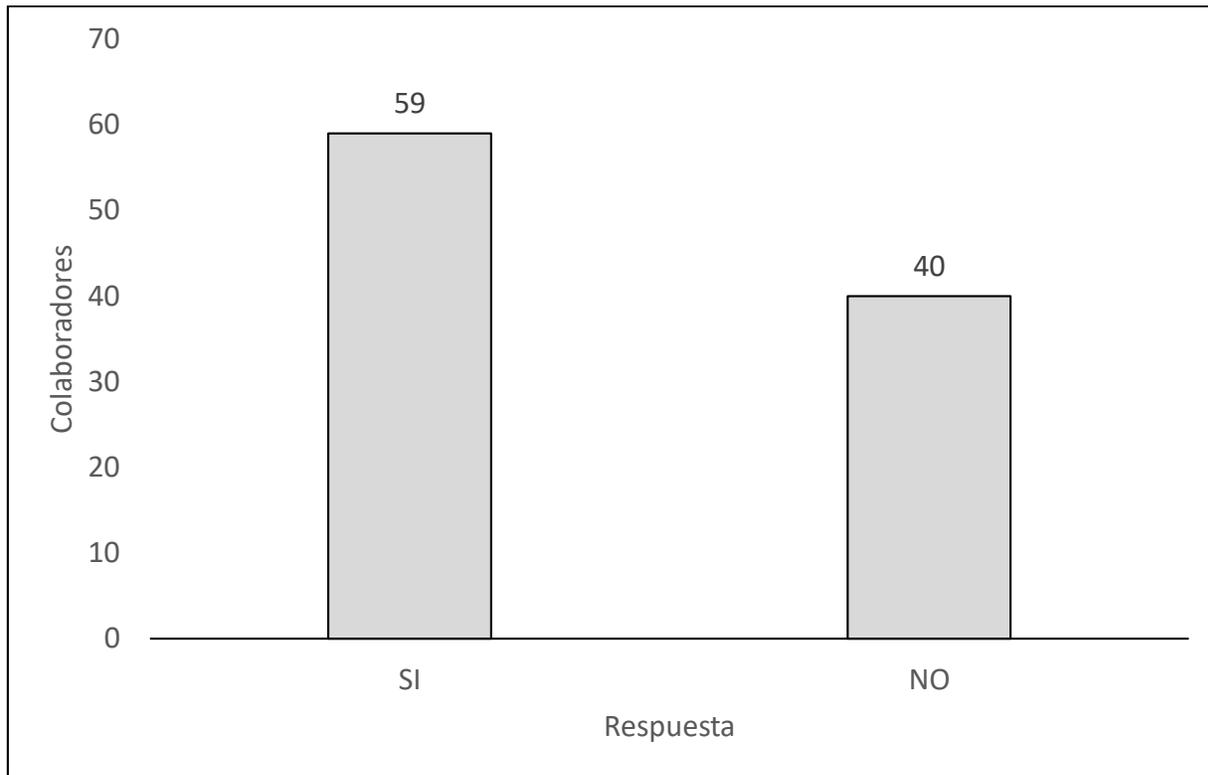
Fuente: elaboración propia. Año 2017

Todos los resultados encontrados en esta gráfica afecta a la empresa, porque estos errores, son inherentes de los mandos intermedios, que no están haciendo correctamente su trabajo, estas deficiencias en sus funciones laborales y de igual forma, los usuarios se quejan que la empresa les debe de dar más capacitación, para poder superar las deficiencias que se les señalan.

Lo anterior afecta a la productividad de la empresa, porque los trabajadores no tienen ninguna presión de trabajo, se encuentran laborando a lo que ellos consideran que supuesta es bueno.

Gráfica 13

Comunicación en la evaluación del desempeño  
en una empresa de comida rápida. Octubre 2017



Fuente: elaboración propia. Año 2017

Los resultados de la comunicación ponen en riesgo a la empresa, porque los colaboradores no saben si están haciendo bien o mal su trabajo, ellos generan incertidumbre, en una de las razones que ellos explican, dicen que no aprecian su trabajo, que ellos tienen que buscar a sus superiores, para saber sus resultados, es raro cuando dan las calificaciones.

Esto afecta a la empresa, porque los canales de comunicación tienen deficiencias, siendo ésta vital en los procesos de trabajo. Si no hay comunicación, no hay productividad, los procesos se interrumpen.

## 2.4. Análisis de los resultados

De acuerdo a las investigaciones realizadas en la empresa de comida rápida, se puede analizar que el actual sistema de evaluación del desempeño se está ejecutando, pero presenta deficiencias en diferentes temas: los aspectos que les califican a los trabajadores son muy variados, los beneficios no son uniformes, los resultados de la evaluación no se los entregan a los colaboradores, refieren que hay que mejorar la evaluación, uno de los errores más reportados es la falta de supervisión y no hay buena comunicación; los cuales pueden superarse y mejorarse al hacerse un nuevo sistema de evaluación del desempeño, haciendo un enfoque específico, aprovechando los temas que si se están haciendo bien y reforzando aquellos en los cuales los colaboradores han manifestado que están deficientes.

Respecto a los diferentes resultados obtenidos en cada restaurante, se puede analizar que cada gerente de restaurante tiene información del actual sistema de evaluación que hay que realizar al personal, pero no tiene los conocimientos, ni los lineamientos bien definidos, por lo tanto, la realiza de acuerdo a sus criterios, por lo consiguiente al recabar la información, hay diferentes respuestas, para la misma pregunta. No hay uniformidad en los lineamientos, la falta de comunicación, hace que los colaboradores, también se encuentren desorientados, en relación a su evaluación de desempeño.

Cuando les dan los resultados a los colaboradores, existe inconformidad porque observan que algunos empleados, son beneficiados más que otros, presuntamente por la buena afinidad que hay con los jefes del restaurante, lo cual viene a causar desmotivación en el resto del personal, esto afecta porque se pierde la credibilidad en el actual sistema de evaluación del desempeño.

Se analiza que es necesario un nuevo sistema de evaluación del desempeño porque el que están utilizando actualmente ya no da los resultados esperados, ya no hay credibilidad en el mismo. Es necesario una herramienta nueva para crear confianza en los trabajadores y en la empresa.

Los efectos de no evaluar al personal, es el desconocimiento de cómo está la eficiencia y la optimización de los recursos humanos, no saber las capacidades de los colaboradores trae como consecuencia, disminución en la producción y baja rentabilidad del negocio.

Se tiene que recuperar la credibilidad en los trabajadores que es necesario la evaluación del desempeño la que debe de ser administrada eficientemente.

Algunos aspectos a considerar deben ser: hacer una propuesta para cambiar el sistema actual por uno nuevo, que venga a dar confianza y credibilidad en toda la organización.

Todo lo anterior tiene un impacto negativo en la empresa, generando un clima laboral desfavorable, que viene a perjudicar la productividad.

## **CAPITULO III**

### **PROPUESTA DE UN NUEVO SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA.**

Después de haber presentado en el capítulo anterior los resultados y análisis que fueron producto de la investigación documental y de campo realizada con las guías de entrevista administradas a los colaboradores, entrevista a los gerentes de restaurante y al gerente de recursos humanos, permitieron conocer a profundidad como se encuentra el actual sistema de evaluación del desempeño, el cual adolece de deficiencias que lo han hecho desconfiable y se ha quedado desactualizado, para cumplir con los objetivos que originalmente fueron planteados, lo cual afecta a la organización; se hace necesario cambiar a un sistema nuevo, que responda las exigencias de las empresas competitivas.

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

Con la presenta propuesta, de hacer un nuevo sistema de evaluación del desempeño para la empresa de comida rápida, para obtener datos confiables del desempeño laboral, optimizar los recursos y retroalimentar adecuadamente a los colaboradores, mejorando la comunicación, superando las deficiencias del sistema actual, haciendo énfasis en los beneficios de estar bajo un sistema de evaluación en períodos de tiempos definidos y lo más importante dar la credibilidad, que es un sistema nuevo, confiable y que evitará que hayan preferencias de calificación por conveniencias personales.

#### **3.2. Objetivos de la propuesta**

El sistema de evaluación del desempeño debe tener definidos los objetivos para saber hacia dónde va orientado en tiempo y espacio, a continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos:

### 3.2.1. General

Proponer un nuevo sistema de evaluación del desempeño para la empresa de comida rápida, que le permita tener bien definidos los parámetros de medición, los períodos de tiempo en que van a ser evaluados, los resultados de su desempeño con una retroalimentación orientados hacia la mejora, beneficios de estar siendo evaluados y lo más importante que sea un sistema confiable, con credibilidad, para que exista confianza y motivación para hacer los trabajos con mayor empeño y entusiasmo.

### 3.2.2. Específicos

- a) Definir los procedimientos, asignando a los mandos gerenciales los protocolos de comunicación dirigido a los colaboradores, en un mes de capacitación.
- b) Informar a todos los involucrados en el nuevo sistema de evaluación, que el período de evaluación establecido, para medir su desempeño laboral, será de un mes.
- c) Coordinar con la gerencia de recursos humanos, que los procesos de retroalimentación a los colaboradores, por medio de las entrevistas; deben de ser inmediatamente una semana después de realizada la evaluación.
- d) Generar el 100% de confianza con el nuevo sistema de evaluación del desempeño, informando a los colaboradores que el 100% de los colaboradores recibirán los mismos beneficios, en un período de tiempo de un año.
- e) Formar un Comité de Ad hoc, coordinado por la gerencia de recursos humanos y un representante de las otras gerencias, para darle seguimiento al cumplimiento de la implementación del sistema de evaluación, haciendo revisiones trimestrales, para mantener actualizado el sistema.

### 3.3. Sistema de evaluación del desempeño propuesto

Como ya se ha explicado anteriormente, la necesidad de cambiar el actual sistema de evaluación del desempeño hacia uno nuevo, en el cual se va a evaluar el rendimiento individual de los colaboradores y definir el nivel de compromiso del mismo y como la organización puede aportar al proceso, será resultado de la implementación del nuevo sistema formal de evaluación del desempeño, que para efectos de la presente investigación será un método combinado de los métodos de evaluación de Escalas gráficas, Incidentes críticos y Lista de verificación; el cual pretende evaluar los factores claves en común que promuevan el desarrollo integral de los colaboradores y por ende impulsen la consecución de los objetivos organizacionales.

Este nuevo sistema de evaluación del desempeño, fue compartido con el gerente de recursos humanos de la empresa y fue ajustado a las necesidades de la operación de los restaurantes, incluyendo los factores con sus definiciones y las ponderaciones, para hacer de esta evaluación un sistema objetivo, que dé resultados exactos del desempeño de los colaboradores de la unidad productiva.

#### 3.3.1. Principios básicos de la evaluación del desempeño

- a) Considerar los puntos de vista y los criterios de los evaluadores y los evaluados, porque ellos tienen los conocimientos y están capacitados para hacer los procedimientos del nuevo sistema de evaluación del desempeño.
- b) Todo cambio ofrece resistencia, por lo tanto; las altas autoridades de la empresa deberán hacer una labor de convencimiento a los colaboradores, indicando que el nuevo sistema de evaluación, será de beneficio para todos.
- c) Para que exista una justificación del cambio de sistema, la nueva evaluación del desempeño debe estar vinculada al desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la empresa, para que exista coherencia administrativa.

- d) Los objetivos que se persiguen con el nuevo sistema de evaluación del desempeño a implementar deben quedar claramente definidos para las partes involucradas.
- e) Los estándares de evaluación, los factores, sus definiciones y sus ponderaciones deberán estar fundamentadas correctamente, para que los resultados sean confiables y de credibilidad al nuevo sistema.

### 3.3.2. Proceso de la evaluación del desempeño

Es importante establecer un procedimiento a seguir para hacer un correcto cambio de sistema de evaluación del desempeño, más aun; cuando se va a pasar de un sistema de evaluación del desempeño que se ha quedado desactualizado a uno nuevo; será necesario hacerlo participativo, para empoderar a las gerencias, jefaturas y el personal que lo va a ejecutar. Todo estará liderado por la gerencia de recursos humanos y los gerentes de restaurantes, por lo tanto, es necesario que exista una buena coordinación, para asegurar que el proceso sea un éxito, siguiendo los siguientes pasos:

- a) **CAMBIO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN ACTUAL HACIA EL NUEVO:** El cambio será gradual, haciendo una programación de los restaurantes que han sido objeto de la selección y que están incluidos en la muestra estratificada, porque los colaboradores ya tienen al menos la inducción del trabajo que se está realizando y los resultados a obtener serán mejores, luego en una forma coordinada se irá expandiendo a los demás restaurantes hasta completar la totalidad de la organización.
- b) **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN Y ACCIONES A TOMAR:** Uno de los primeros pasos a realizar, para que toda la información vaya bajando en cascada, será la presentación de los resultados de la investigación al gerente de recursos humanos y a los gerentes de restaurantes seleccionados, para

que conozcan la realidad actual del sistema que están empleando y hacer la propuesta del cambio al nuevo sistema de evaluación, tomando en cuenta sugerencias que ellos puedan hacer, como conocedores de su empresa y hacer en conjunto el procedimiento de la ejecución del trabajo.

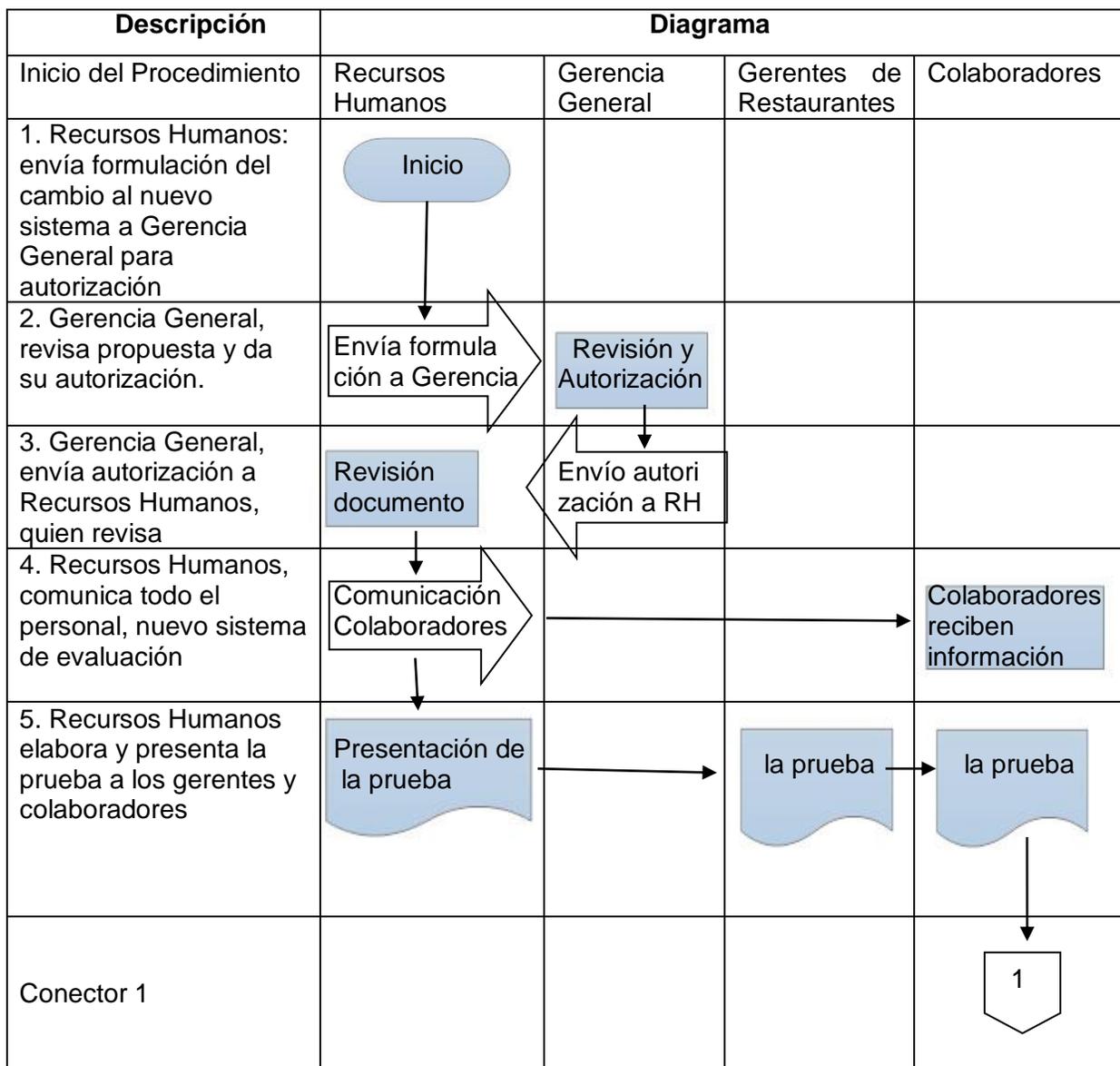
- c) **COMUNICACIÓN EFECTIVA DEL NUEVO SISTEMA:** Se deberá hacer una comunicación efectiva, en dirección vertical y horizontal utilizando medios físicos y audiovisuales para que los datos sean los mismos; para sensibilizar a toda la organización sobre la importancia de hacer el cambio al nuevo sistema de evaluación, generando confianza y colaboración.
- d) **PRESENTACION DE LA PRUEBA:** Presentación de la nueva prueba que se utilizará para hacer la evaluación a los colaboradores, en la cual van los cambios, los factores, los conceptos, definiciones y ponderaciones, que pretender hacer objetiva la calificación del desempeño de los trabajadores, para que exista confianza en lo que se está ejecutando.
- e) **CAPACITACION DE LAS PARTES INVOLUCRADAS:** El traslado de conocimiento a los gerentes, asistentes de gerentes, como agentes evaluadores y a los puestos administrativos y operativos, como los sujetos de evaluación, a quienes se les dará la información, para que todos tengan las reglas del sistema y se ejecute la evaluación de acuerdo a lo planificado y se genere un ambiente de confianza.
- f) **CRONOGRAMA Y CALENDARIZACIÓN DE EJECUCIÓN:** Este paso es importante porque hay que ubicar a todo el personal en tiempo y espacio, en un cuadro, que le dé seguimiento a cada uno de los pasos planificados, para ir midiendo el avance del sistema y cumplir con las metas programadas.
- g) **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Este es el paso central de todo el proceso, y consiste en hacer la evaluación propiamente dicha en el puesto de trabajo a los colaboradores, teniendo los objetivos alineados, los conceptos de evaluación claros y concisos, siguiendo las instrucciones y la metodología indicada, para hacer una evaluación objetiva.

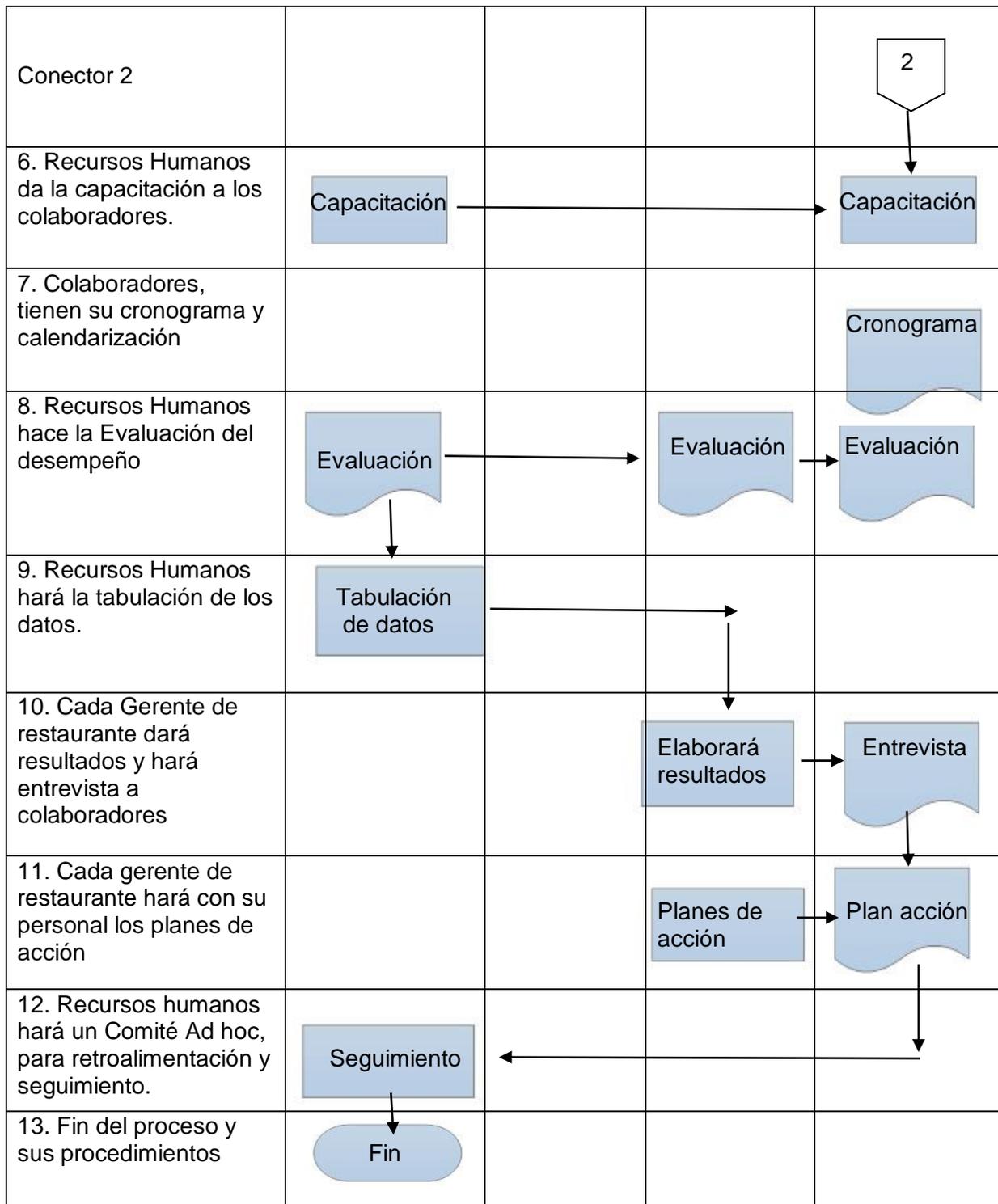
- h) **TABULACION DE DATOS Y RESULTADOS:** En este paso recursos humanos, tendrá un formato de vaciado de información, en donde recibirá los resultados de cada uno de los colaboradores por restaurante, los cuales integrará y ordenará adecuadamente, para que sean de fácil comprensión sus calificaciones, para que sean insumos para los siguientes pasos del proceso.
- i) **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y ENTREVISTA:** En este paso es necesario que cada gerente de restaurante cada colaborador organice una entrevista para dar los resultados obtenidos en su evaluación de desempeño y le indique cuáles son las brechas o áreas de mejora, así como el plan de acción que se propone seguir para superarlos y volverlos a evaluar en el futuro, en un nuevo ciclo de evaluación. De ser posible un representante de recursos humanos debe estar presente de tal manera que pueda validarse el cumplimiento de los estándares establecidos. Una entrevista de retroalimentación gestionada adecuadamente consolidará las relaciones personales y profesionales entre el jefe y el subordinado, con un impacto directo en la satisfacción y rendimiento del empleado donde conoce lo que la empresa espera de ellos.
- j) **PLANES DE ACCIÓN:** Después de conocerse los resultados de la evaluación, cada Gerente de restaurante deberá validar que necesitan los colaboradores de su establecimiento haciendo uso para ello de la asesoría del área de recursos humanos, para impulsar su desarrollo y obtener los resultados deseados, preparando un plan de acción individual y colectivo, acorde a los resultados obtenidos. Este paso tiene que ser cuidadoso y de respeto hacia a el colaborador para no herir susceptibilidades.
- k) **SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN DEL NUEVO SISTEMA:** Para garantizar que el nuevo sistema de evaluación del desempeño está siendo correctamente ejecutado, Recursos Humanos coordinará un Comité Ad hoc, integrado por un miembro de cada gerencia, para hacer las evaluaciones respectivas de cada proceso, para verificar que los procedimientos están siendo aplicados

correctamente. Las deficiencias encontradas servirán para hacer los programas de mejora al sistema y evitar que se des actualice.

Además, con estos resultados obtenidos, serán los insumos para hacer las promociones, programas de capacitación, bonificaciones y programas de motivación e incentivos para el personal bajo su cargo.

Gráfica No. 14  
Proceso de la evaluación del desempeño





Fuente: Elaboración con base a información recabada en la investigación realizada. Año 2017.

### 3.3.3. Método de evaluación del desempeño a utilizar

El método a utilizar en la presenta propuesta para la empresa de comida rápida; será un método combinado de los métodos de evaluación de Escalas gráficas, Incidentes críticos y Lista de verificación; el cual pretende evaluar los factores claves en común que promuevan el desarrollo integral de los colaboradores, la misma se espera que contribuya en:

A. Propiciar un ambiente de confianza en todos los colaboradores, generando un ambiente laboral de buenas relaciones, entre jefes y subalternos.

B. Analizar las fortalezas y debilidades de los colaboradores en general, dentro de la organización y retribuirles sus méritos y mejorar sus brechas de competencia.

C. Formular los criterios correctos, para la estructuración de las políticas generales de los programas de beneficios, promociones y compensaciones para el desarrollo del personal.

D. Promover la competitividad tanto para los colaboradores, como para la empresa en relación al mercado en que se desarrollan, para que, de esta forma se logre los objetivos de las dos partes.

Este nuevo método de evaluación del desempeño, es el más adecuado para la organización puesto que involucra a gerentes, asistentes de restaurantes y personal operativo, que les permite priorizar los factores que se determinen se desean evaluar.

Además, la facilidad en los registros, compresión y tabulación de la data hace más sencillo el proceso para todos los involucrados en la administración del sistema.

Con este nuevo sistema de evaluación, la organización podrá documentar de manera sencilla los aprendizajes y los compromisos a los que colaborador y empresa han

llegado, permitiendo servir de acuerdos para garantizar que las acciones no se perderán con el transcurrir del tiempo. Ver Formato 8: Entrevista de resultados de la evaluación y sus compromisos.

#### 3.3.4. Política de aplicación del nuevo sistema de evaluación del desempeño

Con el objetivo de mantener un sistema de evaluación del desempeño sustentable en el largo plazo y de fácil aplicación, se deben tomar en cuenta la organización y ejecución de los procedimientos adecuados para ponerlo en operación, mantenerlo y controlarlo. Para ello es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

##### ✓ Período de tiempo para hacer las evaluaciones:

Este nuevo sistema de evaluación, tendrá un período de tiempo “mensual”, el cual deberá ser comunicado a los colaboradores, para que todos estén en sintonía periódica, atentos y esperando su prueba mensual.

En cuanto a la duración de la evaluación para el día asignado, no debe sobrepasar de los treinta minutos (media hora) para evaluar a cada colaborador, como máximo. La misma se realizará en su puesto de trabajo, dentro del horario normal de labores, no abarcando más del tiempo necesario puesto que la participación debe ser con toda la voluntad del caso sin predisposiciones de malestar e inconformidad del colaborador, considerando el tiempo como el principal factor que podría predisponería al empleado a colaborar con el proceso, aduciendo que le resta tiempo.

##### ✓ Encargado de la evaluación del desempeño

La organización, sensibilización y acompañamiento en la ejecución del proceso estará a cargo del gerente de recursos humanos, pero las personas encargadas de hacer efectiva la evaluación, serán los gerentes y asistentes de restaurantes, para pasar la evaluación a todo el personal bajo su cargo. Es de considerar que a ellos también les

harán sus evaluaciones con otros factores de calificación que se lleva en base a estadísticas.

Cuando se consideren casos en donde se tiene ya identificado el restaurante que es de difícil aplicación de la prueba, será necesario que un representante de recursos humanos esté presente, para asistir en caso de contingencias y para dar fe de lo actuado por los gerentes de restaurantes.

✓ Sensibilización a los colaboradores

Es necesario hacer un programa de sensibilización a los colaboradores indicándoles el cambio del sistema de evaluación del desempeño actual hacia uno nuevo y todo cambio ofrece resistencia, por lo que es necesario, hacer la labor de convencimiento desde los mandos altos de la gerencia, hasta los niveles operativos.

Ver el siguiente cuadro:

**Cuadro 6**  
**Programa de sensibilización a colaboradores**  
**para el cambio del sistema de evaluación**

<b>No.</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Informar a todos los colaboradores que habrá un cambio en el siguiente mes.	Proceso de cambio; Definición y procedimientos.	Exposición, trabajo individual y de grupo	Gerencia de recursos humanos.
<b>2</b>	Empoderar a la alta gerencia y los mandos medios, del proceso de cambio, una semana después de anunciado.	Dar tiempos, definición de factores, ponderaciones.	Trabajo grupal y plenarias.	Gerencia de recursos humanos y gerentes de restaurantes.
<b>3</b>	Iniciar con la sensibilización visual a los niveles administrativos y operativos, en un período de 3 semanas.	Frases sugestivas, que inciden en el cambio.	Método de observación: Afiches, volantes, carteles.	Gerencia de recursos humanos y gerentes de restaurantes.
<b>4</b>	Preparar a los niveles administrativos y operativos, en talleres de una semana.	Dar tiempos, definición de factores, ponderaciones.	Exposición, análisis individual, actividades grupales.	Gerentes y asistentes de restaurantes.
<b>5</b>	Evaluar si la empresa ya está preparada para iniciar el proceso de cambio, después de terminados las etapas anteriores.	Todo el proceso del nuevo sistema de evaluación.	Auditorías internas y evaluaciones de conceptos.	Gerencia de recursos humanos y auditoría.

Fuente elaboración propia. Año 2018

En la alta gerencia, la labor será más fácil, porque ellos están conscientes que el actual sistema de evaluación es necesario pasar a uno nuevo, haciendo los procedimientos y

la ejecución de las pruebas con todos los lineamientos y políticas establecidas, porque con el transcurrir del tiempo, se fueron perdiendo.

Donde hay que trabajar más, es en los niveles de mandos medios, los administrativos y los operativos, porque el personal se ha desgastado, por hacer las evaluaciones, sin avisar y pasa el tiempo y no les dan resultados, ni los beneficios ofrecidos, no saben que han hecho con los resultados de su desempeño, ni hay compromisos de mejora, lo cual hace que exista desconfianza en el personal y puedan volver a tener la actitud negativa de no querer colaborar, porque pueden pensar que se trata otra vez de la misma evaluación, por lo tanto hay que hacer una buena sensibilización.

Para este tema, será necesario hacer afiches para colocar en los tableros, que se encuentran en las entradas de las oficinas de los restaurantes, en los vestidores, en los lockers individuales, en las bodegas, en el área de servicio; el afiche tendrá el siguiente mensaje:

### Gráfica 15

#### Proceso de sensibilización a los colaboradores: 1ª. Semana



Fuente: Elaboración propia, Año 2018

El tiempo prudencial, para iniciar el proceso de sensibilización, será de tres semanas antes de iniciar con la campaña de publicidad y los afiches a promocionar, será de uno cada semana, por lo que los siguientes afiches a dar a conocer serán los siguientes:

**Gráfica 16**

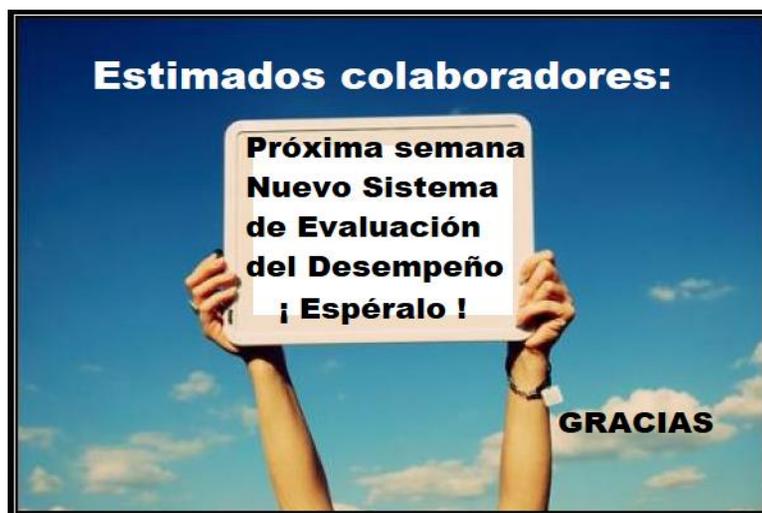
**Proceso de sensibilización a los colaboradores: 2ª. Semana**



Fuente: Elaboración propia, Año 2018

**Gráfica 17**

**Proceso de sensibilización a los colaboradores: 3ª. Semana**



Fuente: Elaboración propia, Año 2018

#### ✓ Campaña de publicidad

Esta es la etapa final del proceso de comunicación y se le debe de prestar importancia, para que todo lo trabajado en el proceso de sensibilización esté acorde a los objetivos de posicionar en la mente de los colaboradores, que se va a pasar de un proceso de evaluación del desempeño a uno nuevo, que no debe de haber temores, ni incertidumbre, que todos los niveles de la estructura organizacional, estemos conscientes y convencidos, de que el cambio será bueno para todos.

En esta etapa, se harán todos los esfuerzos, para colocar en las carteleras informativas de los restaurantes, en los recibos de pagos, mensajitos en WhatsApp, en las computadoras, en las cajas registradoras, en paralelo hacer las reuniones de trabajo, con los grupos involucrados, para dar a conocer toda la información del nuevo sistema de evaluación del desempeño, procedimientos, períodos de evaluación, factores, ponderaciones, entrevistas de retroalimentación, resultados y su uso, compromisos de mejora y todo lo relacionado a este nuevo sistema, para que la puesta en marcha sea un éxito.

Esta campaña de publicidad tendrá su punto final con una Circular que deberá girar la Gerencia de Recursos Humanos, a todo el personal, en la cual se oficializará el cambio hacia el nuevo sistema de evaluación del desempeño, dando la información general e indicando que todos los detalles del mismo, deberán de ser consultados con su jefe inmediato superior y reforzado con las capacitaciones, que sobre el tema se estarán dictando en su centro de trabajo.

#### ✓ Capacitación sobre la evaluación del desempeño

Este proceso consiste en dar la capacitación a las partes involucradas, tanto a los que hacer la evaluación, como a los que van a ser evaluados:

#### A. Capacitación a evaluadores:

Esta capacitación está dirigida a los gerentes de restaurantes y sus asistentes, para impartirles los conocimientos, proporcionando las guías, políticas, procedimientos precisos, para la ejecución del nuevo sistema.

#### B. Capacitación a los evaluados:

Esta capacitación está dirigida al personal administrativo y operativo de la organización, para comunicar cómo será el nuevo proceso, funcionamientos del nuevo sistema, así como indicarles cuáles son los factores, cuánto son las calificaciones que se estarán aplicando, cada cuánto tiempo los van a evaluar y en qué tiempo se espera obtener los calificaciones, para ver el desempeño obtenido y decirles que en una entrevista con su jefe inmediato superior, estarán revisando los resultados, para obtener los beneficios, o en su defecto hacer el compromiso de mejora para el siguiente período.

#### 3.3.5. Instrumentos de evaluación a utilizar en la evaluación del desempeño

La empresa por medio de su gerente de recursos humanos, debe asegurarse que los instrumentos para realizar la evaluación estén de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la operación, que sea una evaluación ajustada a los procesos y con los factores y ponderaciones correctas, para que las mediciones sean objetivas.

Este instrumento debe estar disponibles en digital como en físico en cantidades suficientes, para que el evaluador pueda disponer de ellos y ejecutar la aplicación en la evaluación del desempeño a los colaboradores de los restaurantes, en los niveles jerárquicos establecidos.

El evaluador y los evaluados deben de conocer el instrumento de evaluación, convencidos, de que esa es la prueba correcta, para que al momento de hacer la evaluación estén conscientes que se está haciendo bien el trabajo y que los resultados

van a ser objetivos, será una cadena de beneficios, porque estarán basados en el principio de calidad total, “*de hacer las cosas bien desde el inicio*”, cero errores,

A continuación, se presentarán los formatos y valorizaciones diseñados para este caso de estudio:

- Formato de factores y su valorización

El nuevo sistema de evaluación del desempeño, es un sistema que permite conocer quiénes de los colaboradores están cumpliendo con sus actividades en forma satisfactoria y permite identificar dentro del grupo a los colaboradores que se destacan por su alto desempeño.

Además, permite la planificación del desarrollo gerencial al mismo tiempo de ayudar a evaluar y clasificar el desarrollo del trabajo de todos los colaboradores de un restaurante, en un período de tiempo determinado, midiendo el grado de eficiencia y actitud en sus relaciones de trabajo.

- Objetivos específicos para la empresa:

- a) Crear estabilidad, credibilidad y confiabilidad en todos los niveles.
- b) Clasificar a todos los colaboradores definiendo estándares de evaluación.
- c) Establecer políticas de selección, remuneración y promoción.
- d) Detectar fallas en la dirección.
- e) Lograr mayor productividad.
- f) Establecer planes de adiestramiento, capacitación y reubicación de personal
- g) Propiciar un clima laboral agradable

- Definición de factores

Los factores a evaluar de la evaluación del desempeño son 7, definidos de la siguiente manera:

**I. Cliente misterioso:** Este factor medirá el grado de eficacia del servicio final a los clientes. Se evalúa desde el punto de vista de nuestros clientes.

**II. Revisión:** Este factor medirá el grado de eficacia para mantener procedimientos, estándares de calidad, servicio y limpieza

**III. Inventario:** Este factor medirá el grado de exactitud, control y manejo de recursos de operación de productos.

**IV. Mano de obra:** Este factor medirá la optimización del Recurso Humano.

**V. Eficiencia administrativa:** Este factor mide la puntualidad, exactitud y veracidad de reportes y documentación administrativa.

**VI. Desperdicio:** Este factor mide la maximización de los recursos y la idónea planificación del sistema de niveles en el restaurante.

**VII. Mantenimiento:** Este factor mide el uso adecuado, cuidado, aplicación, traslado y resguardo del equipo, debiendo reportar fallas o equipos en mal estado.

- Ponderación de los factores:

**Cuadro 7**  
**Ponderación de los factores**

Factor Controlable	Punteo por factor			% por punteo		
	24 = 100%	22 = 99%	20 = 97%	18 = 95%	16 = 90%	14 = 85%
I. Cliente misterioso	15 = 90 a 99,99	14 = 87 a 84.99	12 = 85 a 86.99	9 = 83 a 84.99	6 = 82 a 82.99	3 = 80 a 81.99
II. Revisión	15 = -0.10%	12 = -0.15%	9 = -0.20%	6 = -0.25%	3 = -0.30%	0
II. Inventarios	15 = 0	12 = 1	9 = 2	6 = 3	3 = 4	0
IV. Mano de obra	15 = 0-1	12 = 2	9 = 3	6 = 4	3 = 5	0
V. Eficiencia administrativa	8 = 0.80%	6 = 0.85%	5 = 0.90%	3 = 0.95%	2 = 1.00%	0
VI. Desperdicio	8 = 100%	6 = 100.01	5 = 103.01	3 = 106.01	2 = 109.01	0
VII. Mantenimiento	100 = 100%					
<b>TOTAL</b>						

Fuente: Gerente de recursos humanos. Año 2017

- Escala y grado de calificación

**Cuadro 8**  
**Escala y grado de calificación**

GRADO	PUNTEO	CALIFICACIÓN
<b>A</b>	95 a 100	Excelente
<b>B</b>	89 a 94	Muy bueno
<b>C</b>	83 a 88	Bueno
<b>D</b>	80 a 82	Deficiente

- Procedimientos administrativos y ponderación:

#### I. Cliente Misterioso:

Cliente misterioso es una persona anónima que realiza visitas a los restaurantes, según formato establecido por restaurante.

La visita se realiza sin previo aviso, no hay día, ni horario, ni nombre de la persona que hace este trabajo: es un misterio.

Para calcular la calificación se tomará en cuenta el promedio de los resultados de las visitas del cliente misterioso del mes anterior del restaurante, que servirá de base para evaluar.

**Cuadro 9**  
**Tabla de Calificación del Cliente misterioso**

<b>Puntos</b>	<b>%</b>
24	100.00%
22	99.00%
20	97.00%
18	95.00%
16	90.00%
14	85.00%

#### II. Revisión:

Este factor son las auditorías de calidad que se realizan para evaluar la calidad del servicio, higiene y limpieza de cada restaurante en base a un formato especial.

El procedimiento consiste en tomar en cuenta el promedio de los resultados de las visitas de auditorías del mes anterior del restaurante a evaluar.

Luego se califican de acuerdo a la siguiente tabla:

**Cuadro 10**  
**Tabla de calificación de la Revisión**

<b>Puntos</b>	<b>%</b>
15	100.00%
14	99.00%
12	97.00%
9	95.00%
6	90.00%
3	85.00%

### III. Inventarios:

El procedimiento y calificación de los inventarios, es el siguiente:

- a) Administración programa el calendario de inventarios físicos en cada restaurante, en una fecha fijada de cierre.
- b) Administración realiza inventarios teóricos según la fecha del inventario físico de cada restaurante.
- c) Administración se reúne con gerente del restaurante, revisan y comparan inventarios.
- d) Las diferencias de inventario, se resumen y se entrega documento para aprobación del Gerente de Operaciones respectivo.
- e) Las diferencias positivas y/o negativas son aprobadas por Gerentes de Operaciones, Administración procede a realizar ajustes
- f) En resumen, los faltantes/sobrantes de restaurante entran al sistema; Contabilidad envía saldo a fin de mes de las cuentas de inventario en base en una formula especial, que hará los cálculos en base a la tabla de calificación.

La calificación final será de acuerdo a la siguiente tabla:

**Cuadro 11**  
**Tabla de calificación de inventarios**

<b>Puntos</b>	<b>% margen de error</b>
15	-0.10%
12	-0.15%
9	-0.20%
6	-0.25%
3	-0.30%

#### IV. Mano de Obra:

Este factor calificará la optimización del recurso humano, de acuerdo al tamaño del restaurante y el número de personas que participan en su operación.

Consiste en comparar el número de personas reales según el sistema y de acuerdo a una fórmula especial, que hace la calificación interna de acuerdo a la siguiente tabla:

**Cuadro 12**  
**Tabla de calificación de la mano de obra**

<b>Puntos</b>	<b>Variable</b>
15	0
12	1
9	2
6	3
3	4

## V. Eficiencia Administrativa

Este es un procedimiento interno estadístico, en donde el departamento de Contabilidad da el número de errores administrativos por restaurante por mes y los compara con los obtenidos en el mes anterior, alimentando directamente la tabla y ésta automáticamente da las ponderaciones de acuerdo a la tabla siguiente:

**Cuadro 13**  
**Tabla de calificación de la Eficiencia administrativa**

<b>Puntos</b>	<b>Errores</b>
15	0 – 1
12	2
9	3
6	4
3	5

## VI. Desperdicio:

Este procedimiento de calificación consiste en que el departamento de Contabilidad envía el saldo de desperdicios del mes anterior del restaurante y automáticamente lo califica, de acuerdo a los puntos y porcentajes establecidos para este factor.

La calificación está de acuerdo a la siguiente tabla:

**Cuadro 14**  
**Tabla de calificación de desperdicio**

<b>Puntos</b>	<b>% margen de desperdicio</b>
8	0.80%
6	0.85%
5	0.90%
3	0.95%
2	1.00%

VII. Mantenimiento:

Este procedimiento consiste en que el departamento de Contabilidad envía dato de cantidad en quetzales gastada por mes de las cuentas de mantenimiento de: mobiliario y equipo, mobiliario y equipo de informática y edificios.

La sumatoria de lo gastado en estas cuentas para cada restaurante en el mes a evaluar, se compara con el presupuesto del mes anterior.

Se utilizan gastos acumulados y se compara contra presupuesto acumulado.

Luego en un proceso de una formula especial, da la calificación, de acuerdo a la siguiente tabla:

**Cuadro 15**  
**Tabla de calificación del mantenimiento**

<b>Puntos</b>	<b>%</b>
8	100.00%
6	100.01 a 103 %
5	103.01 a 106 %
3	106.01 a 109 %
2	109.01 a 112 %

3.3.6. Formatos o instrumentos de evaluación del desempeño a utilizar;

Para el nivel gerencial de los restaurantes y para la evaluación de los puestos de los colaboradores gerentes y asistentes de restaurante, el formato o instrumento de evaluación a utilizar será el siguiente:

## Formato 6

### Evaluación del desempeño para el nivel gerencial

Evaluación del Desempeño <span style="float: right;">A</span>						
Nombre del colaborador: _____						
Puesto: _____ Código de empleado: _____						
Restaurante: _____ Fecha de la evaluación: _____						
Nombre el evaluador: _____						
Factor	Punteo por factor			% por punteo		
Controlable						
I. Cliente misterioso	24 = 100%	22 = 99%	20 = 97%	18 = 95%	16 = 90%	14 = 85%
II. Revisión	15 = 90 a 99,99	14 = 87 a 84.99	12 = 85 a 86.99	9 = 83 a 84.99	6 = 82 a 82.99	3 = 80 a 81.99
III. Inventarios	15 = -0.10%	12 = -0.15%	9 = -0.20%	6 = -0.25%	3 = - 0.30%	0
IV. Mano de obra	15 = 0	12 = 1	9 = 2	6 = 3	3 = 4	0
V. Eficiencia administrativa	15 = 0-1	12 = 2	9 = 3	6 = 4	3 = 5	0
VI. Desperdicio	8 = 0.80%	6 = 0.85%	5 = 0.90%	3 = 0.95%	2 = 1.00%	0
VII. Mantenimiento	8 = 100%	6 = 100.01	5 = 103.01	3 = 106.01	2 = 109.01	0
TOTAL	100 = 100%					
OBSERVACIONES: _____ _____						
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR				NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO		

Fuente: Elaboración propia. Año 2018

Para los colaboradores del nivel administrativo y operativo, el formato o instrumento de evaluación del desempeño a utilizar, será el siguiente:

### Formato 7

#### Evaluación del desempeño para el nivel administrativo y operativo

<b>Evaluación del Desempeño</b>						<b>B</b>
Nombre del colaborador: _____						
Puesto: _____ Código de empleado: _____						
Restaurante: _____ Fecha de la evaluación: _____						
Nombre el evaluador: _____						
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	
Habilidad para decidir						
Acepta cambios						
Acepta dirección						
Acepta responsabilidades						
Actitud						
Respeto						
Atención a las reglas						
Cooperación						
Autonomía						
Atención a los costos						
Sub total 1					50	
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	
Iniciativa personal						
Soporta stress y presión						
Conocimiento del trabajo						
Liderazgo						
Calidad del trabajo						
Disciplina						
Cantidad de producción						
Prácticas de seguridad						
Planeación y organización						
Cuidado del patrimonio						
Sub total 2						50
Sumatoria Sub total 1 + 2 esta evaluación =						100 Puntos = 80 Puntos
MAS: Complemento evaluación "A" gerentes =						= 20 Puntos
<b>CALIFICACION TOTAL DEL COLABORADOR =</b>						<b>100 Puntos</b>
OBSERVACIONES: _____ _____						
NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR					NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO	

Fuente: Elaboración propia. Año 2018

➤ Metodología e integración de la evaluación por niveles

La parte de la evaluación del desempeño que corresponde a la definición de los factores y la ponderación de puntos y porcentajes, especialmente para la evaluación A, de gerentes y asistentes de restaurantes, fueron hechos con la participación del gerente de recursos humanos de la empresa de comida rápida y el estudiante suscrito autor de esta tesis, en un trabajo en conjunto que permitió hacer la combinación de los conceptos teóricos de tres evaluaciones y llegar a un acuerdo de la creación de la otra evaluación B, para los niveles administrativos y operativos. Estas evaluaciones están hechas a la medida para esta empresa objeto de estudio, que responde a los requerimientos de los procesos productivos y a la optimización de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño que se está proponiendo, está dirigida a dos segmentos de los niveles jerárquicos:

**La evaluación A:** está orientada para los gerentes y asistentes de restaurantes, los resultados que se obtienen tendrán una calificación total de 100 puntos y serán el producto de los puntos y los porcentajes asignados a cada uno de los 7 factores que se definieron como las variables a evaluar; cada uno de ellos está relacionado a los procesos productivos del restaurante y juega papel importante los procesos administrativos estadísticos y de contabilidad, que se van acumulando siempre del mes anterior y luego la sumatoria de todos ellos, da un punteo que será medido por la Escala y grado de calificación referenciada en el Cuadro 8.

Para este nivel el punteo obtenido será el definitivo como valor absoluto y será utilizado por la empresa, para los diferentes programas que se tienen contemplados para los colaboradores.

**La evaluación B:** está dirigida a los niveles administrativos y operativos y es una representación gráfica y de contenido de la evaluación del desempeño de **Lista de verificación** del autor Idalberto Chiavenato; simplemente con unos pequeños

agregados. Para obtener la calificación total de estos niveles, se hará en una forma mixta y relativa, de la siguiente manera: el 100 % de esta calificación B será igual a 80 puntos y el 100% de la calificación de la evaluación A, será equivalente a 20 puntos; la sumatoria de estas 2 calificaciones, serán la calificación final de este nivel de colaboradores.

La razón por la cual se hace esta relación de calificaciones, es debido a que en la evaluación A, hay 3 factores en los cuales participan directamente los niveles administrativos y operativos, que son en los Factores: I. Cliente misterioso, II. Revisión (calidad, servicio y limpieza) y IV. Mano de obra.

### 3.3.7. Resultados de la evaluación del desempeño

Después de aplicada la evaluación del desempeño a todos los colaboradores de los diferentes niveles, se procede a realizar los conteos finales, para revisar cuales fueron los puntos obtenidos de acuerdo a la Escala y grado de calificación referenciada en el Cuadro 8.

Este proceso estará a cargo del gerente de restaurante, con el acompañamiento del gerente de recursos humanos o en su defecto de la persona designada por él, quienes emitirán resultados y sus respectivos análisis con un máximo de tres días hábiles luego de realizada la evaluación.

Para la obtención de los resultados de los gerentes y asistentes de restaurantes, será por medio del apoyo de los sistemas de computación, solicitados por el gerente de recursos humanos, para luego revisarlos con cada uno de ellos y calificados con la escala de grado mencionada.

### 3.3.8. Comunicación de los resultados y retroalimentación a los colaboradores

Para dar por finalizado el proceso de la evaluación del desempeño, es necesario comunicar los resultados obtenidos por el empleado y proporcionarle la

retroalimentación del caso, para ver cuáles fueron los méritos que lo hicieron acreedor a un buen punteo, o revisar cuales fueron sus deficiencias para mejorar su trabajo.

Por lo que es responsabilidad del gerente de restaurante realizar el proceso en mención con el acompañamiento del gerente de recursos humanos cuando se considere conveniente.

Este proceso implicará formular acuerdos de mejora y compromiso entre ambas partes para trabajar en conjunto y obtener los niveles de desempeño deseados por la empresa.

Es importante que la comunicación de resultados no se deje pasar mucho tiempo y como máximo se realice durante los cinco días hábiles luego de haber evaluado el desempeño de los colaboradores. Ello disminuirá la falta de credibilidad e incertidumbre de parte de los colaboradores en cuanto a los resultados de su evaluación y los animará a buscar la mejora continua, dándole a la empresa ese grado de confianza que se desea obtener con este nuevo proceso.

### 3.3.9. Propuesta de incentivos para el personal

Para que el nuevo sistema tenga interés para los colaboradores y se incremente la productividad y la eficiencia del personal, se hace la propuesta de hacer una tabla de incentivos, para que los trabajadores, después de la acumulación de puntos mensualmente, tengan una bonificación incentiva, que se hará efectiva, sumada a su sueldo mensual; de acuerdo a la siguiente escala:

**Cuadro No. 16**  
**Tabla de incentivos**

GRADO	PUNTEO	CALIFICACIÓN	INCENTIVO
A	95 a 100	Excelente	Q 300.00
B	89 a 94	Muy bueno	Q 200.00
C	83 a 88	Bueno	Q 100.00
D	80 a 82	Deficiente	Q 0.00

Además, se hace la propuesta de tecnificar la evaluación del desempeño, con un software de computación, que permita automatizar todas las etapas del proceso de implementación del nuevo sistema, para estar al día con la tecnología.

#### 3.3.10. Entrevista final de la evaluación:

Al finalizar con la integración general de los resultados, el área de recursos humanos le trasladará al jefe inmediato de cada colaborador evaluado los resultados finales obtenidos en el proceso de evaluación, para que realice una entrevista individual con los colaboradores que tiene bajo su cargo.

La entrevista deberá ser programada y deberá realizarse en un momento oportuno, cuando el colaborador esté ya libre de presiones laborales y que esté en un estado relajado, para que sea de provecho este momento. Tomar en cuenta que, los resultados a obtener en esta reunión de trabajo, dependerá mucho de la conducción de quien lidera la entrevista, quien deberá prestar toda la atención al caso.

Durante esta entrevista de retroalimentación deben abordarse cada uno de los factores de evaluación elegidos e indicarle al colaborador la razón de los resultados en cada factor. La entrevista tiene como objetivo mostrar las fortalezas y debilidades al colaborador para mejorar en relación al rol que representan en el puesto de trabajo.

Esta entrevista tiene el fin de establecer una buena comunicación entre el jefe inmediato y el colaborador, con la finalidad de discutir los resultados y establecer compromisos de mejora especialmente de parte del trabajador, quien es el elemento activo en este proceso, por lo que de igual forma a la evaluación del desempeño, se propone el siguiente formato de compromiso para el colaborador como para su jefe inmediato.

## Formato 8

### Entrevista de resultados de la evaluación y sus compromisos

<b>Entrevista de resultados y compromisos de la evaluación del desempeño</b>	
Esta entrevista tiene como objetivo, terminar el proceso de evaluación del desempeño, identificando las fortalezas y debilidades que el colaborador y jefe inmediato tienen, para hacer compromisos para superar las problemáticas identificadas, buscando la mejora continua.	
<b>1.</b>	Lugar y fecha de la entrevista: _____ No. _____ Nombre del colaborador: _____ Puesto: _____ Código de empleado: _____ Restaurante: _____ Período evaluado: _____
<b>2.</b>	Nombre del Jefe inmediato: _____ Puesto que desempeña: _____
<b>3. SECCIÓN PARA EL JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	
A. Como jefe inmediato, ¿cómo puedo apoyar a este colaborador, para que mejore su desempeño? _____	
B. ¿Cuáles serán mis acciones de mejora, para que este colaborador pueda lograr sus objetivos? _____	
C. ¿En qué factores de la evaluación el colaborador tuvo un deficiente desempeño? _____	
<b>4. SECCIÓN PARA EL COLABORADOR EVALUADO</b>	
A. ¿De qué manera me comprometo a disminuir mis debilidades y a alcanzar mis metas establecidas para la próxima evaluación?: _____ _____	
B. ¿Qué elementos de apoyo necesito de mi jefe inmediato para mejorar mi desempeño? _____	
C. ¿Qué entrenamiento o capacitación ayudarían a mi crecimiento profesional y a mejorar mi rendimiento en la siguiente evaluación? _____	
Por este medio, nos comprometemos a ejecutar todas las acciones descritas anteriormente, para superación personal, para lograr el rendimiento requerido y lograr los objetivos organizacionales,	
Nombre y firma _____ Jefe de restaurante	Nombre y firma _____ Colaborador evaluado

Fuente: Elaboración propia. Año 2018

### 3.4. Plan de acción para la implementación del sistema de evaluación

Se presentan las acciones necesarias para implementar la propuesta del nuevo sistema de evaluación de desempeño, para la empresa objeto de estudio, donde se detallan las actividades y los responsables en la siguiente tabla:

**Cuadro 17**

#### **Plan de acción para la implementación del nuevo sistema de evaluación**

**OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN:** Determinar las actividades necesarias para la implementación del nuevo sistema de evaluación del desempeño en un 100% a corto y mediano plazo.

ACTIVIDAD	META	RESPONSA BLE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZA	PRESU PUESTO
Presentación de la propuesta, a los directivos de la empresa, para su análisis.	En una sola reunión, al 100%	Gerente de Recursos Humanos y Equipo Asesor	2 de mayo 2019	2 de mayo 2019	Q 1,500.00
Discusión y aprobación de las propuestas, por los directivos de la empresa.	En una sola reunión, al 100%	Gerente de Recursos Humanos y Equipo Asesor	3 de mayo 2019	3 de mayo 2019	Q 800.00
Dejar establecido los pasos de la implementación de la nueva propuesta de sistema de evaluación	Que todos los pasos a desarrollar, queden asignados con sus responsables y con un tiempo de ejecución	Gerente de Recursos Humanos, Gerentes de restaurantes y Equipo Ad hoc	13 de mayo 2019	31 de octubre 2019	Q65,000.00
Evaluación general de la propuesta del sistema de evaluación	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 meses.	Comité Ad hoc, integrados por todas las áreas.	13 de julio 2019	29 de novbre. 2019	Q 3,260.00

Fuente: Elaboración propia. Año 2018

### 3.5. Seguimiento y control del sistema de evaluación del desempeño

Después que se ha terminado el proceso de la implementación del nuevo sistema de evaluación del desempeño, es importante coordinar acciones para evaluar y controlar este nuevo proceso, para no volver en incurrir en que el mismo se vuelva a desactualizar o no se le dé el seguimiento correcto, para que se mantenga eficiente en los procesos de tabulación de resultados y retroalimentación a los colaboradores, elaboración de planes de acción y seguimiento por parte de recursos humanos y los gerentes de restaurante y todas las áreas involucradas.

En esta etapa, se le dará cumplimiento a uno de los objetivos planteados en la propuesta, en el numeral 3.2.2., inciso e, de la propuesta, que es formar un comité Ad hoc, integrado por representantes de las diferentes gerencias, para validar y reportar a la gerencia de recursos humanos y operaciones sobre los cumplimientos de la nueva propuesta, ver sus fortalezas y debilidades y hacer planes de mejora del nuevo sistema

Se hace necesario y prudente que, este Comité Ad hoc, practique revisiones y actualizaciones periódicas; para validar los resultados del nuevo sistema de evaluación del desempeño, verificando los objetivos generales y específicos planteados en la propuesta de implementación.

Los reportes de este Comité Ad hoc, deben dejar por escrito las rutas críticas, las bondades del nuevo sistema, las fallas si existieran y las correcciones sugeridas para hacerlo más eficiente, verificar los períodos de evaluación si se están cumpliendo, si los planes de acción se están llevando a cabalidad y si los jefes y colaboradores están cumpliendo con los compromisos hechos en las entrevistas, para garantizar, que los programas de mejora van avanzando.

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

A continuación, se detalla los costos que se estiman para ejecutar el nuevo sistema de evaluación del desempeño, bajo un principio que no será un gasto, porque al tratarse del recurso humano es una inversión:

**Cuadro 18**  
**Presupuesto de inversión para la implementación del nuevo sistema de evaluación del desempeño en una empresa de comida rápida.**

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Sub Total	Total (Q)
A	CAMPAÑA DE PUBLICIDAD			21,900.00
120	Afiches promocionales	15.00	1,800.00	
20	Banners para las entradas	200.00	4,000.00	
1	Videos institucionales	9,000.00	9,000.00	
210	Botones distintivos	10.00	2,100.00	
1	Diseñador gráfico	5,000.00	5,000.00	
B	CAPACITACIONES AL PERSONAL			43,000.00
1,000	Refacciones a colaboradores	29.00	29,000.00	
1	Consultor externo	9,000.00	9,000.00	
1,000	Material didáctico	5.00	5,000.00	
C	TRANSPORTE			2,160.00
3	Combustibles y personal	720.00	2,160.00	
D	IMPREVISTOS			3,500.00
1	Imprevistos del presupuesto	3,500.00		
<b>GRAN TOTAL DEL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN:</b>				<b>Q 70,560.00</b>

Fuente: Elaboración propia. Año 2018

Este presupuesto es una guía de inversión, pero es la empresa de comida rápida, quien lo revisa y toma la decisión de su aprobación final.

## CONCLUSIONES

1. La presente investigación, se desarrolló con todos los lineamientos requeridos para obtener el diagnóstico respectivo de la empresa de comida rápida, concluyéndose que, si tiene sistema de evaluación del desempeño para el personal, pero está desactualizado y esto le está dando bajos resultados en la eficiencia de sus colaboradores, pérdidas en los insumos y tendencia a la baja en la productividad de la empresa.
2. El trabajo de tesis, a través de todo el proceso de investigación realizado en el Capítulo II, logró detectar que los resultados obtenidos, producto de las respuestas de los colaboradores, están ratificando que el sistema de evaluación del desempeño del personal, que se está utilizando está desactualizado y está provocando obstáculos en los procesos productivos de la empresa.
3. Toda la investigación que se realizó en el presente trabajo, después de haber hecho los análisis y discusión de los resultados, sirvieron de base para formular una propuesta de hacer el cambio de la evaluación actual por un sistema de evaluación del desempeño nuevo, formulado en el Capítulo III, en donde se describen los factores, parámetros y procedimientos, reales acordes a las exigencias del negocio.
4. Se cumplió con los objetivos de la investigación que era definir los factores y la métrica específica, para los puestos de trabajo de la empresa; para aprovechar el tiempo, recursos y mejorar la calidad de trabajo, elaborando una evaluación del desempeño nueva, combinada y especial para esta empresa objeto de investigación, con sus factores y su métrica específica. Es una evaluación del desempeño única hecha específicamente para esta empresa.

## RECOMENDACIONES

1. Si la empresa de comida rápida objeto de estudio, no toma las acciones inmediatas para hacer el cambio del sistema de evaluación del desempeño, corre el riesgo en un futuro que sus colaboradores se sigan desmotivando, bajando su eficiencia, la comunicación y los procedimientos se continúen desmejorando, trayendo como consecuencia una marcada baja en la productividad, disminuyendo sus ingresos y utilidades.
2. Para ejecutar la propuesta del nuevo sistema hay que realizar el programa de sensibilización al gerente de recursos humanos, gerente de restaurantes y todos los colaboradores de la estructura organizacional, para que tengan claridad sobre el propósito del mismo y se vuelva a recuperar la confianza y credibilidad, para dar mejores resultados en la optimización de los recursos e incremento de la productividad.
3. Es necesario la implementación del nuevo sistema de evaluación del desempeño propuesto para la empresa objeto de investigación, siguiendo los procesos y los planes de acción propuestos, para calificar correctamente a los trabajadores, generando un ambiente laboral de igualdad de oportunidades y beneficios, incrementando la productividad y la rentabilidad del negocio.
4. Para que el nuevo sistema de evaluación propuesto, no vuelva a caer en el mismo problema de desactualización, es necesario que se practiquen revisiones y actualizaciones periódicas al sistema propuesto, como queda descrito en la etapa final del proceso, dejando esta responsabilidad para que la ejecute el Comité Ad hoc, para darle el seguimiento y control al nuevo sistema.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª. Edición. México, Distrito Federal. Mc Graw Hill, 2007. 493 páginas.
2. Chiavenato Idalberto. Administración, Teoría, proceso y práctica. 3ª. Edición. Bogotá, Colombia. Mc Graw Hill, 2001. 403 páginas.
3. Chiavenato Idalberto. Gestión del talento humano. 3ª. Edición, México. Mac Graw Hill, 2009. 586 páginas.
4. Chiavenato Idalberto. Iniciación a la organización y técnica comercial. 1ª. Edición. México, Mc Graw Hill, 1993. 84 páginas.
5. Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª. Edición, México, Mac Graw Hill, 2009. 561 páginas.
6. Koontz Harold, Heinz Weihrich, Mark Cannice; Administración, una perspectiva global y empresarial, 14ª. Edición, México, Mac Graw Hill, 2012. 638 páginas.
7. Mondy, R. Wayne y Noe Robert; Administración de Recursos Humanos. 9ª Edición. México: Prentice Hall. 2005. 527 páginas.
8. Münch Lourdes. Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 2ª Edición. México: Pearson. 2014. 321 páginas
9. Newstrom John W. Comportamiento humano en el trabajo. 13ª Edición. México: Mc Graw Hill. 2011. 547 páginas.

10. Ruiz, Ramón, El método científico y sus etapas, Edición única; México 2007. 79 páginas.

### **E-GRAFIA**

11. Cedano Ávila O. Jazmín; Sistemas de evaluación de desempeño, 2011, consultado agosto 2017. Disponible en

<http://www.monografias.com/trabajos89/sistemas-evaluacion-desempeno/sistemas-evaluacion-desempeno.shtml>

12. Chinchilla Karla, Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño, 2000, consultado agosto 2017. Disponible en

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/sievade/>

13. Dessler Gary; Administración de recursos humanos, 2009, consultado julio 2017. Disponible en

[https://www.academia.edu/13314554/Administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_11\\_va\\_edicion\\_-\\_Gary\\_Dessler](https://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos_11_va_edicion_-_Gary_Dessler)

14. Ochoa Carlos; Muestreo probabilístico: muestreo estratificado, 2016; consultado en agosto de 2018 Disponible en

<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado>

15. Sánchez Henríquez Jorge; Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría, 2012, consultado en octubre de 2016. Disponible en

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1701/2781>

**ANEXOS**



3. ¿Conoce Usted todos los procedimientos y ejecución del actual sistema de evaluación del desempeño, Explique cómo es? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cómo realiza la empresa la evaluación del desempeño a sus colaboradores, Explique? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿De qué forma le realizan a Usted la evaluación del desempeño? \_\_\_\_\_  
Especifique en que consiste: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cuáles son los aspectos que le evalúan a Usted en su desempeño?  
a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
Otros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Cada cuánto tiempo le evalúan su desempeño? \_\_\_\_\_
8. ¿Cada cuánto tiempo evalúa Usted a sus colaboradores? \_\_\_\_\_
9. ¿Tiene beneficios para Usted, que exista evaluación del desempeño en su empresa? SI  NO  ¿Explique cuáles son? \_\_\_\_\_
10. ¿Considera Usted que la evaluación del desempeño que tiene su empresa es objetiva? SI  NO  Justifique su respuesta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿La evaluación del desempeño que existe en su empresa, considera Usted que se debe de mejorar? SI  NO  ¿Explique cómo? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. ¿Sabe Usted la metodología que utiliza la empresa para la evaluación del desempeño? SI  NO  Si su respuesta es afirmativa explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. ¿Quién le evalúa a Usted su desempeño? \_\_\_\_\_
14. ¿Le avisan con anticipación sobre el día en que va a ser evaluado?  
SI  NO  ¿Con cuánto tiempo? \_\_\_\_\_
15. ¿Le comunican a Usted los resultados de la evaluación del desempeño?  
SI  NO  ¿De qué manera le informan? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

16. ¿Le dan Usted retroalimentación sobre los resultados obtenidos en la evaluación? SI  NO  ¿En qué consiste, por favor explique?

---

17. ¿Los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, según su criterio, deben de ser utilizados para qué? Describa: \_\_\_\_\_

---

18. ¿Cuál considera Usted que son los errores más comunes que se cometen en la evaluación de desempeño en su área de trabajo?

a) \_\_\_\_\_, b) \_\_\_\_\_, c) \_\_\_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_

---

19. ¿Para Usted cada cuánto tiempo debe de ser revisada la evaluación del desempeño para que siempre este actualizada?

1 Año  2 años  3 Años  ¿Cuál es su opinión? \_\_\_\_\_

---

**Por su tiempo y sus respuestas MUCHAS GRACIAS.**



3. ¿De qué forma le realizan a Usted la evaluación del desempeño? \_\_\_\_\_  
Especifique en que consiste: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cuáles son los aspectos que le evalúan a Usted en su desempeño?  
a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
Otros: \_\_\_\_\_
5. ¿Qué le gustaría a Usted que le evaluaran de su trabajo?  
a) \_\_\_\_\_ b) \_\_\_\_\_ c) \_\_\_\_\_  
Otros: \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
6. ¿Quién le evalúa a Usted su desempeño? \_\_\_\_\_
7. ¿Cada cuánto tiempo le evalúan su desempeño? \_\_\_\_\_
8. ¿Le avisan con anticipación sobre el día en que va a ser evaluado?  
SI  NO  ¿Con cuánto tiempo? \_\_\_\_\_
9. ¿Le explican a Usted cómo va a ser el procedimiento de la evaluación? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ¿O no le explican? \_\_\_\_\_
10. ¿Tiene beneficios para Usted la evaluación del desempeño de su empresa?  
SI  NO  ¿Explique cuáles son? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿Le comunican a Usted los resultados de la evaluación del desempeño?  
SI  NO  ¿De qué manera le informan? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. ¿Sabe Usted, para que usan los resultados de la evaluación del desempeño?  
SI  NO  Si su respuesta es Sí, ¿Explique que sabe? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. ¿La evaluación del desempeño que existe en su empresa, considera Usted que se debe de mejorar? SI  NO  ¿De qué manera? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. ¿Cuál considera Usted que son los errores más comunes que se cometen en la evaluación de desempeño en su área de trabajo?  
a) \_\_\_\_\_, b) \_\_\_\_\_, c) \_\_\_\_\_  
Otros: \_\_\_\_\_

**Por su tiempo y sus respuestas MUCHAS GRACIAS.**