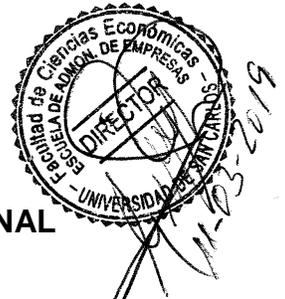


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE
COLOCADORES E IMPULSORAS EN LA ZONA DIEZ DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

**TESIS
PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR
EDDY GIOVANNI MAURICIO MEJÍA**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADO**

GUATEMALA, ENERO 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 PRIMERO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE EXAMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerado de examen de áreas prácticas básicas según punto cuarto del acta No.19-2014, inciso 4.4 de la sesión celebrada por junta directiva el 04 de noviembre de 2014.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretaria:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
Examinadora:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín



Guatemala, 23 de Noviembre de 2018.

Licenciado
Luis Antonio Suarez Roldán
Decano
Facultad de ciencias económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato procedí a asesorar al estudiante **EDDY GIOVANNI MAURICIO MEJÍA**, carné 2009-12554, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE COLOCADORES E IMPULSORAS EN LA ZONA DIEZ DE 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 por al título de Administrador de Empresas en el grado de Licenciado.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Colegiado: 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0066-2019
Guatemala, 04 Febrero de 2019

Estudiante
EDDY GIOVANNI MAURICIO MEJÍA
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Sexto, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 01-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de enero de 2019, que en su parte conducente dice:

"SEXTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

6.1 Graduaciones

6.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de 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: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

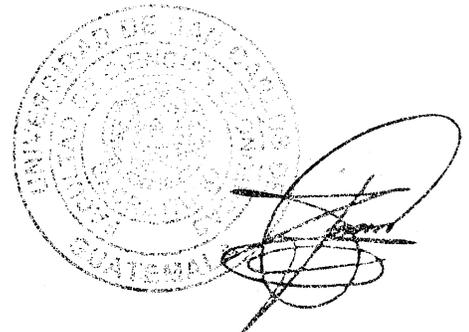
EDDY GIOVANNI MAURICIO MEJÍA	200912554	"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA DE OUTSOURCING DE COLOCADORES E IMPULSORAS EN LA ZONA DIEZ DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
------------------------------	-----------	---

3o. 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



DEDICATORIA

A DIOS

Por darme el regalo de la vida y el don de conocerle y saber quién es El, por su amor y su misericordia desde siempre y para siempre.

A MIS HERMANOS

Xiomara, Norma, Marleny, Víctor y Erick por apoyarme desde mi niñez y verme el bien a costa de lo que fuese, mostrándome siempre la mejor versión de ellos impactando de manera positiva mi vida.

A MI TÍA

Consuelo Mauricio quién con sus enseñanzas y su gran cariño marcó mi vida en cada abrazo recibido.(QEPD)

A MIS AMIGOS

Lorena García, Enrique Chumil, Alex Tocay, Luis Vásquez y en especial a mis grandes y queridos amigos Sandra Casia, Cristina Morales, Gimena Crespo y Bruce Herrera por brindarme una mano amiga y una sincera amistad que me impulsó a ser una mejor persona en el proceso de formación como profesional.

A MIS PADRES

Víctor Manuel Mauricio Morales y Dominga Mejía García por enseñarme a ser un hombre de bien, por enseñarme a caminar con su propio ejemplo y por amarme siempre. Hoy les honro y como muestra de gratitud hoy seré el primero más no el último en dejar plasmados sus apellidos en los registros de esta gloriosa casa de estudios.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A Yamileth Carías Paz por su amor, cariño, apoyo y comprensión durante este proceso.

A LA UNIVERSIDAD:

Por abrirme sus puertas y brindarme la dicha y el honor de llamarme San Carlita.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Empresa privada	1
1.1.2. Empresas de outsourcing	1
1.2. Administración	2
1.2.1. Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	4
a. Elementos de la planeación	5
a.1 Misión	5
• Visión	5
• Valores	6
a.2 Objetivos	7
a.3 Políticas	7
a.4 Presupuesto	7
b. Instrumentos de la planeación	8
b.1 Plan de acción	8
1.2.1.2. Organización	8
a. Elementos de la organización	9
a.1 Funciones	9
a.2 Jerarquías	10
a.3 Puesto	10
a.3.1 Diseño de puestos	11
b. Principios de la organización	11
b.1 Unidad de mando	11

Contenido	Página
c. Instrumentos de la organización	11
c.1 Descriptores de puestos	12
c.2 Organigramas	12
1.2.1.3. Integración	13
a. Recursos humanos	13
b. Gestión del talento humano	13
b.1 Procesos para organizar personas	14
1.3. Evaluación del desempeño	14
1.3.1. Objetivos de la evaluación del desempeño.	15
1.3.2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	16
1.3.2.1. Escalas gráficas	16
1.3.2.2. Elección forzada	17
1.3.2.3. Investigación de campo	19
1.3.2.4. Método de los incidentes críticos	20
1.3.2.5. Listas de verificación	21
1.3.3. Métodos modernos de evaluación del desempeño	21
1.3.3.1. Evaluación participativa por objetivos (EPPO)	22
1.3.3.2. Evaluación de 360 grados	23
1.3.3.3. Evaluación de 180 grados por competencias	24
a. Clasificación de las competencias	24
a.1 Competencias básicas	24
a.2 Competencias transversales o genéricas	25
a.3 Competencias técnicas o específicas	25
a.4 Diccionario de competencias	26

Contenido	Página
CAPITULO II	
DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING	
2.1. Metodología de la investigación	28
2.2. Antecedentes de la empresa	30
2.2.1. Filosofía organizacional	31
2.2.1.1 Misión	31
• Visión	31
• Valores	32
a. Honestidad	32
b. Responsabilidad	32
c. Eficiencia	33
d. Respeto	33
2.2.1.2. Objetivos	33
2.2.1.3. Políticas	34
2.2.2. Funciones y atribuciones del área administrativa	35
2.2.3. Estructura administrativa	36
2.2.4. Información demográfica de los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing	38
2.3. Análisis de la situación actual del proceso de evaluación del desempeño de la empresa de outsourcing	41
2.4. Análisis de resultados	51

Contenido	Página
------------------	---------------

CAPITULO III

**SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING DE
COLOCADORES E IMPULSADORAS**

3.1	Justificación de la propuesta	55
3.2	Objetivos de la propuesta	57
3.2.1.	Objetivo General	57
3.2.2.	Objetivos Específicos	57
3.3.	Sistema de evaluación del desempeño propuesto	57
3.3.1.	Fase de planificación	59
3.3.1.1.	Metas	60
3.3.1.2.	Políticas	60
3.3.1.3.	Responsables	63
3.3.1.4.	Proceso propuesto para la implementación del sistema de evaluación del desempeño	64
3.3.1.5.	Calendarización propuesta para la implementación del sistema de evaluación de desempeño	71
3.3.1.6.	Concientización propuesta para la implementación del sistema de evaluación del desempeño	74
	a. Reuniones programadas	74
	b. Documentos de apoyo	74
3.3.2.	Fase de diseño	75
3.3.2.1.	Método de evaluación del desempeño.	76
	a. Método de evaluación de 180° por competencias.	76
	b. Ventajas del método de evaluación de 180 grados	77
3.3.2.2.	Competencias a evaluar	78

Contenido	Página
3.3.2.3. Criterios de calificación	79
3.3.2.4. Diseño de boleta de evaluación	81
3.3.3. Fase de Ejecución	92
3.3.3.1. Aplicación	93
3.3.3.2. Registro	94
3.3.3.3. Análisis de datos	94
3.3.3.4. Entrevista de retroalimentación y plan de mejora	96
a. Plan de acción para el proceso de retroalimentación	98
3.3.3.5. Plan de Mejora	100
3.3.4. Fase de Monitoreo	100
3.3.4.1. Seguimiento a plan de mejora	101
3.3.4.2. Informe de plan de mejora	102
3.3.4.3. Actualización del Sistema	104
3.4. Presupuesto de la propuesta.	104
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	110

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Contenido	Página
1.	Proceso Administrativo	3
2.	Método de evaluación del desempeño por medio de escalas . gráficas	17
3.	Método de evaluación del desempeño por medio de elección . forzada	18
4.	Método de evaluación del desempeño por medio de investigación de campo	20
5.	Método de evaluación del desempeño por medio de listas de . verificación	21
6.	Evaluadores a considerar bajo el método de evaluación del . desempeño 360°	23
7.	Evaluadores a considerar bajo el método de evaluación del . desempeño 180° por competencias	27
8.	Organigrama general nominal de la empresa de outsourcing	37
9.	Fases del sistema de evaluación del desempeño propuesto	58
10.	Sub fases de la fase de planificación del sistema de evaluación del desempeño	98
11.	Diagrama general del proceso de evaluación del desempeño	68
12.	Aspectos mínimos a explicar en las reuniones programas	75
13.	Sub fases de la fase de diseño del sistema de evaluación propuesto	76
14.	Evaluadores en el sistema de evaluación del desempeño de 180° . propuesto	77
15.	Criterios de calificación a utilizar en la herramienta de evaluación del desempeño	80

No.	Contenido	Página
16.	Ejemplo de la utilización correcta de los criterios de evaluación	81
17.	Formato de boleta de auto evaluación para el sistema de evaluación propuesto	82
18.	Formato de boleta de evaluación del compañero o par para el sistema de evaluación propuesto	85
19.	Formato de boleta de evaluación del jefe para el sistema de evaluación propuesto	88
20.	Formato de consolidación de calificaciones para el sistema de evaluación propuesto	90
21.	Fase de ejecución del sistema de evaluación propuesto	92
22.	Proceso de interrelación general entre las sub fases de aplicación, registro y análisis de datos del sistema de evaluación propuesto	96
23.	Plan de acción para el proceso de retroalimentación	98
24.	Ficha guía para el proceso de retroalimentación	99
25.	Sub fases de la fase de monitoreo del sistema de evaluación propuesto	101
26.	Informe plan de mejora	103

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Contenido	Página
1.	Rango de edad de los 33 colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing	38
2.	Nivel de escolaridad de los 33 colaboradores del área de administración de la empresa de outsourcing	39
3.	Tiempo de labor dentro de la empresa de los 33 colaboradores del área de administración de la empresa de outsourcing	40
4.	Opinión de los colaboradores subalternos y jefes respecto a la forma actual de evaluar el desempeño	41
5.	Persona que evalúa el desempeño laboral en la actualidad según los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing	42
6.	Frecuencia con que se evalúa el desempeño según los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing	43
7.	Conocimiento de los factores que se evalúan en el desempeño en la actualidad según los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing	45
8.	Despido de más de un colaborador a cargo por bajo o mal desempeño en el último año según los jefes del área administrativa de la empresa de outsourcing	46
9.	Opinión de los 12 colaboradores del área administrativa acerca de la retroalimentación recibida	48
10.	Opinión de los 33 colaboradores del área administrativa acerca de si perjudica o no la actual forma de evaluar el desempeño	49

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Contenido	Página
1.	Cronograma general de actividades para la implementación del sistema de evaluación del desempeño propuesto	72
2.	Diccionario de competencias que la empresa utiliza para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores	78
3.	Cronograma de actividades en la semana de aplicación de la evaluación del desempeño propuesta	93
4.	Categoría de desempeño laboral por rango de calificación de Evaluación	97

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Contenido	Página
1.	Presupuesto general de inversión para la implementación de un sistema de evaluación del desempeño anual	105

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Contenido	Página
1.	Documento de apoyo a utilizar en reuniones programadas Informativas Sub fase de concientización	111
2.	Formato para la política general del sistema de evaluación del desempeño propuesto	119

INTRODUCCIÓN

La empresa de outsourcing de colocadores e impulsadoras es una empresa con fines de lucro que se encuentra ubicada en la zona 10 de la ciudad capital de Guatemala, cuya actividad principal es proporcionar servicios de colocadores e impulsadoras a las diferentes marcas que se comercializan en el país. Es importante tomar en consideración que debido a derechos de privacidad la empresa que se trata en el presente estudio, solicitó que no se revelara su nombre real, por lo que en el desarrollo del trabajo que a continuación se presenta, se le denominará de manera general como “empresa de outsourcing”.

La empresa a lo largo de su vida económica ha tenido diferentes retos pero en la actualidad se ha tenido una serie de inconvenientes con los trabajadores del área administrativa, debido a que no han alcanzado de forma eficiente los objetivos del área de trabajo, cometiendo errores laborales de manera constante y repetitiva. Además los colaboradores han evidenciado cierta resistencia al cambio así como a las diversas responsabilidades y exigencias en su desempeño laboral. Dicha situación ha sido el foco de preocupación para la Gerencia general y la gerencia de Gestión humana pues los efectos de este tipo de inconvenientes perjudican de manera directa el funcionamiento de la empresa.

En este contexto se detectó la carencia de un sistema de evaluación del desempeño que permita medir de manera objetiva el desempeño real de cada colaborador y que a su vez sirva como una herramienta que impulse la mejora continua entre cada colaborador de la empresa además que sea útil para la toma de decisiones en relación a la gestión del recurso humano.

Por lo anterior, se presenta un sistema de evaluación del desempeño de 180° por competencias, como propuesta para impulsar el mejoramiento continuo de los colaboradores de la organización a través de herramientas útiles y objetivas que

midan su desempeño y que contribuyan a la mitigación de los errores laborales, a través de un proceso de retroalimentación adecuado y sistemático, como es debido.

El capítulo I está integrado por los fundamentos teóricos y conceptuales en los cuales se sustenta la investigación. El capítulo II, comprende el diagnóstico administrativo de la situación actual de la empresa de outsourcing desde el punto de vista de recursos humanos, al mismo tiempo que incluye análisis de los hallazgos relevantes.

Posteriormente, el capítulo III contiene la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño como herramienta que permita gestionar el recurso humano acorde al enfoque de gestión del recurso humano por competencias. En dicha propuesta se listan los objetivos de esta y se da a conocer a detalle todas las fases necesarias para implementar de manera exitosa el sistema.

Finalmente, se formulan las conclusiones de la investigación con sus respectivas recomendaciones, así como la bibliografía y los anexos pertinentes del estudio realizado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se muestra una serie de conocimientos, generados; por diversos autores. Dichos conocimientos ayudarán a comprender y abordar de mejor manera el análisis realizado en el presente trabajo.

1.1 Empresa

“Conjunto de medios materiales y humanos que se dispone para conseguir una finalidad según un esquema determinado de relaciones y dependencias dentro de los diferentes elementos que la componen.” (5:34)

Conjunto de recursos materiales, tecnológicos, humanos y económicos que coordinados en una estructura organizacional funcional, buscan vender sus productos y servicios con el objetivo de obtener un bien común o beneficio.

1.1.1 Empresa privada

“Son aquellas organizaciones que pertenecen a inversionistas privados, por lo general estas organizaciones son conformadas por un conjunto de socios, aunque existen casos donde la propiedad total de la empresa es de un solo inversionista. Estas empresas por lo general suelen ser el pilar fundamental de la economía de una país.” (10:s.p)

Las empresas privadas son creadas por inversionistas o socios con capital privado con la finalidad de generar ganancias en un periodo de tiempo determinado.

1.1.2 Empresas de outsourcing

“Outsourcing es el proceso por el cual una empresa identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa

porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la función central de su negocio. (El término inglés outsourcing ha sido traducido al castellano como tercerización o externalización).” (14:s.p)

Las empresas de outsourcing son empresas privadas especializadas en desarrollar cierto tipo de servicio para la empresa o cliente que lo solicite según las especificaciones contractuales de tiempo, lugar y precio que se establezcan en la negociación. Las empresas contratistas de este tipo de servicios confían parte de su proceso productivo o de servicios con la finalidad de ahorrar costos y agilizar procesos convirtiéndose así en empresas más exitosas a través de esta práctica.

1.2 Administración

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

Es una ciencia cuyo fin primordial es optimizar los recursos dentro de una organización, para conseguir los fines de ésta, se apoya de otras disciplinas que contribuyen a ser eficiente y eficaz. Consecuentemente constituye una serie de acciones que coordinadas entre sí, se dirigen a cumplir los objetivos planteados.

La administración está intrínseca en cualquier tipo de organización no importando su tamaño, lugar u objetivo, puesto que busca el uso racional, eficaz y eficiente de los recursos que dispone, es por ello la importancia de ésta dentro de las empresas de outsourcing.

La efectiva prestación del servicio con las características que el cliente necesita, cubrir los gastos y costos que incurre al proporcionarlo, así como obtener una

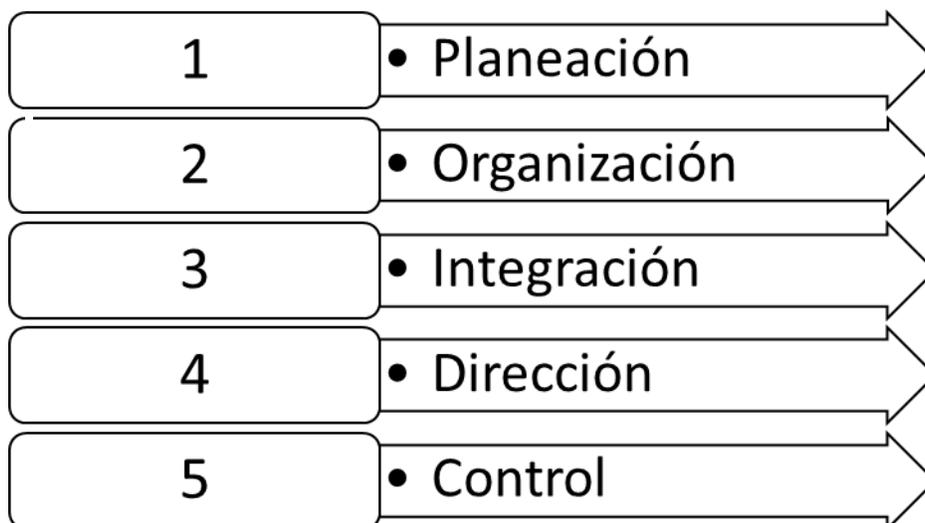
ganancia, depende de la forma en que la compañía administre todas sus operaciones a fin de cumplir con los objetivos proyectados.

1.2.1 Proceso administrativo

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

Es la herramienta que se aplica en las empresas para cumplir sus objetivos y satisfacer las necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, existe mayor probabilidad que la organización cumpla sus objetivos. Ver Figura 1.

Figura 1
Proceso Administrativo



Fuente: Benavides Pañeda, Javier. Administración. Primera Edición. 2004. 35 p.

El proceso administrativo no se limita a un tipo de empresa y es de esa cuenta su gran utilidad pues a través de sus fases se construyen empresas exitosas que manejan sus operaciones por medio de dicho proceso. A continuación se dan a conocer de manera general las fases del proceso administrativo.

1.2.1.1 Planeación

“Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización”. (7:61)

La planeación dentro de una organización es previsor, en virtud que trata de proyectar acciones a través de una secuencia sistemática de toma de decisiones, para generar los efectos que se espera de ellas, pronosticar un futuro deseado y los medios efectivos para lograrlo.

Cada organización por ejemplo, conoce el tipo de servicio que presta para determinar los elementos que constituyen su materia prima. Por lo tanto si ésta sabe cuáles son sus insumos, deberá de estar abastecida en el momento justo, sin descuidar la calidad del producto o servicio que el cliente solicita. También, será necesario considerar la capacidad instalada que se tiene, con la finalidad de cumplir eficientemente con las necesidades o requisiciones de sus clientes.

Si una organización no tiene claro qué quiere lograr, cuándo, cómo y con qué recursos cumplirá sus objetivos, incrementa considerablemente su probabilidad de fracaso. Es necesario tomar en cuenta que los objetivos tienen que ser claros y medibles de no ser así podría transcurrir más del tiempo estimado y fracasar en el intento.

a. Elementos de la planeación

La planeación con el afán de ser óptima, genera una serie de elementos específicos para cada área funcional de la empresa, lo que constituye una valiosa herramienta para la toma de decisiones. Entre los más importantes se mencionan: la misión, visión, valores, políticas, procedimientos, programas y presupuestos. A continuación se desarrollan los elementos de planeación de mayor relevancia para el presente trabajo:

a.1 Misión

“La misión representa el conjunto de necesidades que quiere satisfacer una empresa y quienes son las personas cuyas necesidades quiere satisfacer, es decir qué y para quienes lo hace”. (2:21)

Ésta es de importancia como elemento de planeación para las empresas, puesto que constituye la expresión del sentido de existencia, es decir su finalidad. Además de caracterizar, generar identidad y definir el carácter perdurable de éstas.

Para cualquier organización será necesario desarrollar una misión comprensible que permita a los colaboradores identificarse de la mejor manera posible con el que hacer de ésta.

- **Visión**

“Se entiende por visión aquella percepción clara y compartida sobre lo que la empresa desea llegar a ser en el mediano o largo plazo. No se refiere a lo que una empresa aporta a la sociedad sino más bien a lo que ella se propone ser y hacia donde ella quiere llegar en el futuro. A través de ella, se indica el tamaño, el nicho de mercado y posicionamiento que la empresa se propone alcanzar”. (2:28)

La visión es la proyección del futuro hacia donde se dirige una empresa, en el largo plazo. Es a través de esta generalidad cuando una organización tiene que crear planes específicos ó tácticos a implementar en el corto plazo, para cumplir con lo que pretende convertirse.

Generalmente, la misión y visión son formuladas de manera cuidadosa, puesto que forman parte de la planeación. Elaborar estos elementos de forma apresurada será desperdiciar esfuerzos, pues en el desarrollo de la empresa a través del tiempo, estos enunciados toman mucha relevancia, de allí la importancia de elaborarlos de manera cautelosa y profesional.

- **Valores**

“Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida. Los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas, y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional”. (3:46)

Los valores a nivel empresarial constituyen un elemento clave pues es a través de estos que se busca cumplir con los objetivos de la institución, es decir que ayudan a los colaboradores a mantenerse alineados en pro del cumplimiento de los objetivos. Los valores deben emplearse por convicciones propias y no por establecimientos; donde cada persona tiene que estar segura que actúa bajo normas de conducta que le favorecen a ella y también al resto del equipo.

Los valores buscan la construcción de un ambiente de trabajo sano y la competitividad de la organización en la industria respectiva. Así mismo estos permiten que los colaboradores de la organización se desarrollen de una manera

profesional con el objetivo de dar razón o motivo al personal de manera que éstos mejoren y así la organización avance hacia el cumplimiento de sus metas.

a.4 Objetivos

“...son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos.” (3:50)

Los objetivos son planteamientos detallados acerca de los propósitos que una organización pretende alcanzar. Dichos propósitos deben ser consistentes, identificables, medibles y realizables.

a.5 Políticas

“Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados”. (3:46)

Las políticas constituyen para las empresas parámetros de decisión ante situaciones específicas que son repetitivas. Las empresas según su rol económico diseñan políticas crediticias, políticas de uso y manejo de recursos, otras como reglamento interno de trabajo y todas aquellas que contribuyan a mejorar su funcionamiento y así regular las actividades que se consideren necesarias a través de las directrices establecidas.

a.6 Presupuesto

“Un presupuesto es un plan operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios.” (15:s.p)

Elaborar un presupuesto es planificar actividades y expresarlo en términos monetarios contemplando ingresos y egresos necesarios para llevar a cabo lo propuesto. Tener un presupuesto es importante pues permite comparar lo planificado con la realidad de lo ejecutado y de esa manera ir realizando los ajustes necesarios para adecuar las operaciones de una empresa a lo deseado.

b. Instrumentos de la planeación

El proceso administrativo para funcionar ha creado sus propios instrumentos en cada una de sus fases por lo que a continuación se dan a conocer los dos más importantes dentro de la fase de planeación.

b.1 Plan de acción

“Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto”.
(12:s.p.)

Los planes de acción contribuyen a que las empresas tengan un documento formal y claro que les permita visualizar cual es el objetivo principal de llevar a cabo ciertas actividades a la vez que indica los responsables de ejecutar dichas actividades en determinado tiempo. Tener este tipo de instrumentos permite dar seguimiento a lo planificado comparando lo descrito con lo ejecutado.

1.2.1.2 Organización

“Es el proceso administrativo por el cual se diseña la estructura formal de la empresa para usar en forma más efectiva los recursos financieros, físicos, materiales y humanos de una institución.

La tarea de organizar se compone de dos factores básicos: el diseño organizacional y el diseño laboral. El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en una empresa”. (3:124)

La Organización como segunda etapa del proceso administrativo consiste en diseñar el funcionamiento a nivel macro y micro de una empresa, debido a que el diseño organizacional es la estructura a nivel de departamentos con sus respectivas jerarquías (macro); y el diseño laboral modela los puestos que operan dentro de cada departamento, estableciendo las responsabilidades, atribuciones, etc. (micro)

a. Elementos de la organización

A continuación se detallan los principales elementos de la fase de organización.

a.1 Funciones

Se le denomina función al conjunto de actividades diferentes entre sí, pero similares por el fin común que persiguen. Es “...la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general”. (8:62)

Función en términos empresariales es la actividad específica y particular que cada persona lleva a cabo dentro de una empresa con un fin determinado y que contribuye al cumplimiento de los objetivos generales propuestos.

a.2 Jerarquías

“Jerarquía es un orden de elementos de acuerdo a su valor. Se trata de la gradación de personas(...) según criterios de clase, tipología, categoría u otro tópico que permita desarrollar un sistema de clasificación”. (10:s.p.)

La jerarquía permite “fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel”. (8:62)

La jerarquía propone un orden descendente o ascendente en las diferentes organizaciones. El concepto suele estar asociado al poder o autoridad que se le confiere a alguien. De igual forma proporciona autoridad y paralelamente responsabilidad a las posiciones más altas de la escala.

La jerarquía permite organizar a las empresas en tres niveles, tales como: nivel directivo o gerencial, nivel administrativo y nivel operativo.

a.3 Puesto

“La idea de puesto de trabajo se aplica, en principio al espacio físico donde se realiza una actividad laboral”. (13:s.p.)

Este término hace referencia al espacio que ocupa un trabajador o el cargo que ocupa dentro de una organización. Un puesto de trabajo generalmente está compuesto por un conjunto de actividades o tareas que realiza un individuo.

La importancia de los puestos de trabajo en las empresas, es notoria, en virtud que cada puesto contribuye al correcto desempeño de las funciones primordiales

de una compañía. En éste se delegan tareas a realizar, que en su conjunto buscan cumplir el objetivo de la función departamental dentro de la organización.

a.3.1 Diseño de puestos

“Diseñar un puesto de trabajo es configurarlo, definiendo el entorno organizativo en el que operará, su razón de ser, sus principales responsabilidades y su marco de contribución. Cuando diseñamos un puesto, lo pintamos en un lienzo en blanco. Cuando lo escribimos, lo fotografiamos de la realidad. Tanto el proceso de diseño como el proceso de descripción se pueden estructurar en tres fases: a) configuración y análisis, b) elaboración y c) documentación”. (7:64)

Cuando se diseña un puesto se hace una descripción de las interrelaciones que dicho puesto tiene con otros puestos cercanos, dando a conocer la importancia del cumplimiento de los objetivos particulares los cuales contribuyen al alcance de los objetivos generales del departamento.

b. Principios de la organización

Los principios organizacionales son premisas que rigen el funcionamiento de esta importante etapa del proceso administrativo. Algunos de los principios de ésta son los siguientes:

b.1 Unidad de mando

“Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior de manera preferente”. (3:126)

El principio de la unidad de mando obedece a las jerarquías, porque establece que cada puesto de trabajo y área laboral, recibe órdenes de un solo jefe, lo cual asciende o desciende según la línea de mando que se sigue.

En cualquier tipo de empresa, la dualidad de mando en la coordinación de un área o departamento genera desperdicio de recursos, confusión en el alcance de los objetivos, problemas entre colaboradores, etc. Cumplir con este principio será conveniente, siempre y cuando se hable de una organización que mantiene una estructura jerárquica.

c. Instrumentos de la organización

La fase de organización para llevar a cabo su función como tal ha creado las herramientas necesarias que permitan una organización racional y así aplicarlas de acuerdo a las necesidades de las diversas empresas y grupos sociales. Las principales son: descripciones de puestos y organigramas.

c.1 Descriptores de puestos

“Definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo se detalla en el documento que se denomina descriptor de puestos, el cual es una relación escrita que delinea deberes y las condiciones relacionados con el puesto.”(3:165)

El descriptor de puestos permite conocer las tareas asignadas al colaborador así como la responsabilidad que tiene, el tipo de autoridad asignada según su jerarquía, quien será su superior inmediato, quienes son sus subordinados y las interrelaciones con otros colaboradores con quien debe de coordinar sus tareas.

c.2 Organigramas

“Es uno de los resultados de la organización, ya que es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa.” (3:166)

Un organigrama es un conjunto de figuras geométricas que hacen una representación gráfica de cómo se encuentra estructurada una empresa. Los

diversos tipos de organigramas que existen permiten observar la jerarquía que existe entre diversas partes y su interrelación con otras.

1.2.1.3 Integración

“Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando....” (9:62)

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento.

Por integración se entiende, que es reunir todos los elementos o recursos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para cumplir los objetivos propuestos. Es importante mencionar que en esta fase se hace énfasis en el talento humano como se denomina en la actualidad a los clientes internos, en virtud que es un elemento variable y difícil de controlar.

a. Recursos humanos

Como parte de la fase de integración dentro del proceso administrativo se describe como: “Las personas que trabajan para una organización. Las habilidades que poseen y sus conocimientos del sistema de trabajo.”(3:178)

El motor dentro de cualquier organización siempre será el recurso humano el cual es la fundamental para planificar y generar productos finales. Es por ello que se le debe conferir la importancia que merece pues es por medio de este recurso que las organizaciones obtienen o no el éxito deseado.

b. Gestión del talento humano

“Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño.” (4:9)

La gestión del talento humano deja de ver al colaborador como un simple recurso por lo que le confiere el valor que este tiene para la organización, desarrollándolo a través de diversas prácticas y políticas que lo permitan y de esa cuenta toma al colaborador como un asociado y busca una colaboración efectiva y sinérgica de este para el alcance del éxito de la organización.

b.1 Procesos para organizar personas

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

La importancia de tener procesos para organizar personas en la estructura administrativa, promueve que ésta tenga la capacidad de responder a las requisiciones por parte de sus clientes. Es decir la competitividad y permanencia de una empresa en el mercado proviene de la forma que presta sus servicios con calidad. De allí la importancia de tener bien definidas sus metas y objetivos, de organizar la estructura funcional, para ser capaz de competir al integrar todos los recursos necesarios y tener la capacidad de evaluar si lo planificado está en íntima relación con lo realizado.

1.3 Evaluación del desempeño

“Es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”. (4:245)

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático cuya función principal es brindar una calificación cuantitativa del desempeño de cada colaborador. Dicha calificación es dada por el cumplimiento de las metas o estándares que la empresa necesita.

Un sistema de evaluación proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y posibles despidos de empleados.

Así mismo dentro de dicho sistema se contempla la retroalimentación que todo colaborador tiene que recibir respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo; sin ella las personas caminan a ciegas. Es decir que permite comunicar a los colaboradores cómo actúan en el trabajo y posibilita que éstos conozcan lo que el jefe piensa de ellos y las áreas o aspectos en las que se tiene que mejorar.

1.3.1. Objetivos de la evaluación del desempeño

“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”. (2:27)

Entre los objetivos más comunes que un sistema de evaluación brinda se encuentra:

- Brinda una visión general de los recursos humanos en una organización, identificando los aspectos más relevantes y las áreas de oportunidad o áreas débiles.
- Promueve la comunicación entre el evaluador y evaluado.
- Provee a los colaboradores información pertinente para identificar sus
- En general mejora la productividad de la empresa en sus diversos procesos.

1.3.2. Métodos tradicionales de evaluación del desempeño.

A continuación se presentan los diversos métodos que existen para evaluar el desempeño de los trabajadores. Como referencia general se da a conocer los métodos de evaluación del desempeño más utilizados: escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, listas de verificación.

1.3.2.1. 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.” (4:253).

Este método evalúa a los trabajadores por medio de factores con previa definición, su escala de evaluación va desde malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente.

“Ventajas

- Facilita la planificación y construcción del instrumento de evaluación.
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado.
- Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores.

. Desventajas

- Tan solo evalúa el desempeño anterior.
- Produce un efecto generalizador (*efecto de halo*), si el evaluado recibe bueno en un factor probablemente recibirá bueno en los demás factores”. (4:255)
Ver Figura 2.

Figura 2

Método de evaluación del desempeño por medio de escalas gráficas

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

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento, Tercera Edición, 2009, 255 p.

1.3.2.2. Elección forzada

“El método de elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de escala de gráfica.” (4:254) Este tipo de evaluación consiste en dos o tres bloques de frases de características del empleado y el evaluador forzosamente debe escoger dos frases que caractericen al empleado.

“Ventajas

- Evita el efecto de generalización (*efecto de halo*) en la evaluación.
- No requiere entrenamiento de los evaluadores para aplicarlo.

Desventajas

- Planificación y construcción del instrumento muy complejas.
- No provoca realimentación de datos ni permite comparaciones.”(4:257)

Ver Figura 3.

Figura 3

Método de evaluación del desempeño por medio de elección forzada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Nombre: _____ Puesto: _____								
_____ Departamento: _____								
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una X en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.								
Presentar producción elevada	N©	+	-	Tiene dificultad para lidiar con las personas	N©	+	-	
Comportamiento dinámico				Tiene bastante iniciativa				
Tiene dificultad con los números				Le gusta reclamar				
Es muy sociable				Teme pedir ayuda				

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento, Tercera Edición, 2009, 256 p.

1.3.2.3. Investigación de campo

“Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño.” (13:253). Este tipo de evaluación fundamenta sus argumentos en el principio de responsabilidad de asesoría (staff), requiere de entrevistas entre un especialista y gerentes para evaluar el desempeño de los trabajadores.

“Ventajas

- Hace hincapié en la mejoría del desempeño y en la consecución de resultados.
- Permite planificar acciones para el futuro como programas de entrenamiento, orientación, asesoría, etcétera.

Desventajas

- Costo operacional elevado porque exige la asesoría del especialista
- Proceso de evaluación lento y tardado.
- Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas.” (4:258) Ver Figura 4.

Figura 4

Método de evaluación del desempeño por medio de investigación de campo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador?	
2. El desempeño fue: *Muy Satisfactorio* Satisfactorio* *Insatisfactorio	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos puede justificar ese desempeño? 5. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades?
Análisis complementario	6. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 7. ¿Cuáles fueron los resultados? 8. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento, Tercera Edición, 2009, 257 p.

1.3.2.4. Método de los 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 negativo (fracaso).” (4: 256)

Es importante destacar que esta evaluación no se ocupa de un desempeño normal sino de desempeños positivos o negativos.

“Ventajas

- Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno o excepcionalmente malo.
- Hace hincapié en los aspectos excepcionales del desempeño. Los aspectos positivos deben ser subrayados y mejor aplicados, mientras que los negativos deben ser eliminados o corregidos.

Desventajas

- No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
- Peca por fijarse en pocos aspectos del desempeño y por tanto, resulta tendencioso y parcial". (4:259)

1.3.2.5. Listas de verificación

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (lista de verificación) de cada trabajador.” (4:256) Este tipo de evaluación califica cada factor según la numeración que el responsable debe responder, en donde el numero uno es la calificación más baja y cinco es la más alta.

Ventajas

- Funciona como un recordatorio para el gerente.
- Es de fácil comprensión.

Desventajas

- La evaluación es objetiva pero superficial.
- Limita los factores de evaluación. Ver Figura 5.

Figura 5

Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
Nombre _____		Puesto _____					Departamento _____				
Áreas de Desempeño	1	2	3	4	5	Áreas de Desempeño	1	2	3	4	5
Habilidades para decidir						Iniciativa personal					
Acepta Cambios						Conoce el trabajo					
Acepta Dirección						Liderazgo					

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento, Tercera Edición, 2009, 259 p.

1.3.3. Métodos modernos de evaluación del desempeño

Derivado de las distintas limitantes de los métodos tradicionales de evaluación, las organizaciones buscan soluciones creativas e innovadoras. Para ello surgieron los métodos modernos de evaluación, los cuales dan una mayor participación al evaluado dentro de su propia planificación de desarrollo personal y en la mejora continua de su desempeño laboral dentro de las empresas. A continuación se describen dichos métodos haciendo especial énfasis en la evaluación del desempeño 180° por competencias.

1.3.3.1. Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Este método de evaluación es participativo, democrático, incluyente y motivador. En éste resurge un nuevo método de evaluación del desempeño con seis etapas:

- a) **“Formulario de los objetivos consensuados.** Los objetivos se formulan mediante la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso.
- b) **Compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto.** Se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.
- c) **La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y medios necesarios para alcanzar los objetivos.** Pueden ser recursos materiales, humanos, etc.
- d) **El desempeño.** Estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos.
- e) **El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos.** Esto significa comprobar el costo / beneficio que involucra el proceso.
- f) **Realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta.** El evaluado debe tener una clara percepción y noción de cómo funciona para

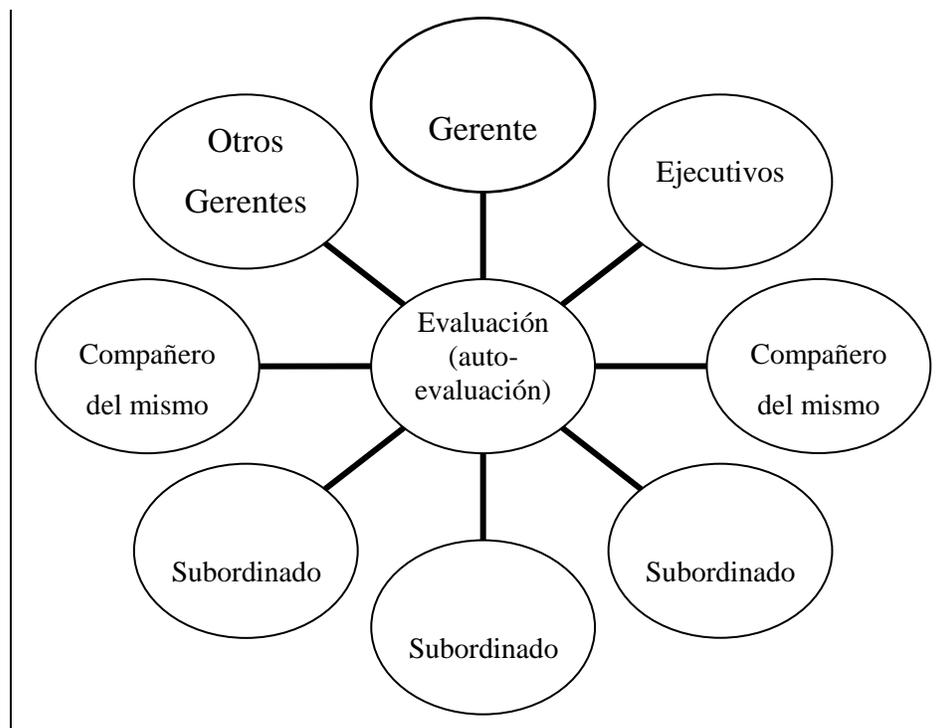
evaluar el esfuerzo / resultado que alcanza y sacar sus conclusiones. El gerente debe ayudarlo en este sentido”. (4:260)

1.3.3.2. Evaluación de 360 grados

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado en general por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados (...) como en un esquema tradicional y además el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el numero de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema”. (1:145)

Ver Figura 6

Figura 6
Evaluadores a considerar bajo el método de evaluación del desempeño 360°



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento, Tercera Edición, 2005, 266 p.

1.3.3.3. Evaluación de 180 grados por competencias

Para empezar es necesario establecer claramente qué es una competencia. “Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.” (1:78)

Competencia es un conjunto de destrezas, habilidad, actitudes y conocimientos requeridos por un puesto de trabajo para ejecutar con calidad las funciones inherentes a dicho puesto.

a. Clasificación de las competencias

Existen diversos autores con diferentes enfoques para la clasificación de competencias como por ejemplo: David McClelland, Claude Levy-Leboyer, Marta Alicia Alles, Modelo norte INTECAP 2000. Para el presente análisis utilizaremos a Marta Alicia Alles y el Modelo norte INTECAP 2000 los cuales son compatibles en su forma de clasificar las competencias. Según estos dos últimos enfoques las competencias pueden clasificarse de la siguiente manera: Competencias básicas o cardinales, Competencias genéricas o transversales y Competencias técnicas o específicas.

a.1 Competencias básicas

“...capacidades elementales que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, enmarcado dentro de principios, valores y códigos éticos y morales.” (6:34)

Este tipo de competencias son adquiridas por el colaborador desde temprana edad y las desarrolla aún más dentro de una organización, por ejemplo: Comunicación, Análisis numérico, entre otras.

a.2 Competencias transversales o genéricas

“Se refieren a las capacidades requeridas en diversas áreas, subáreas o sectores, que permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares.” (6:34)

Este tipo de competencias tiene relación directa con funciones laborales que no se limitan a un puesto de trabajo sino que pueden ser requeridas y aplicables inclusive en otras áreas o puestos por ejemplo: trabajo en equipo, capacidad de planear, programar, administrar y utilizar los distintos recursos, entre otros.

a.3 Competencias técnicas o específicas

“Son las capacidades laborales de índole específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva.”(6:35)

Este tipo de competencias hace referencia a la especialización que debe de tener el colaborador para ejecutar con efectividad cierta actividad.

“La gestión de recursos humanos por competencias se relaciona con aquellas empresas, cualquiera sea su tamaño, que deseen tener éxito mediante la aplicación de este método (...) ¿Cuáles son las competencias de cada compañía? Las que a esa empresa en particular le permitan ser exitosa. Por lo tanto no se utiliza la definición estándar de, por ejemplo, liderazgo, sino la que esa empresa en particular defina como liderazgo. Esto no es caprichoso, no todas las organizaciones necesitan el mismo estilo de management.” (1:74)

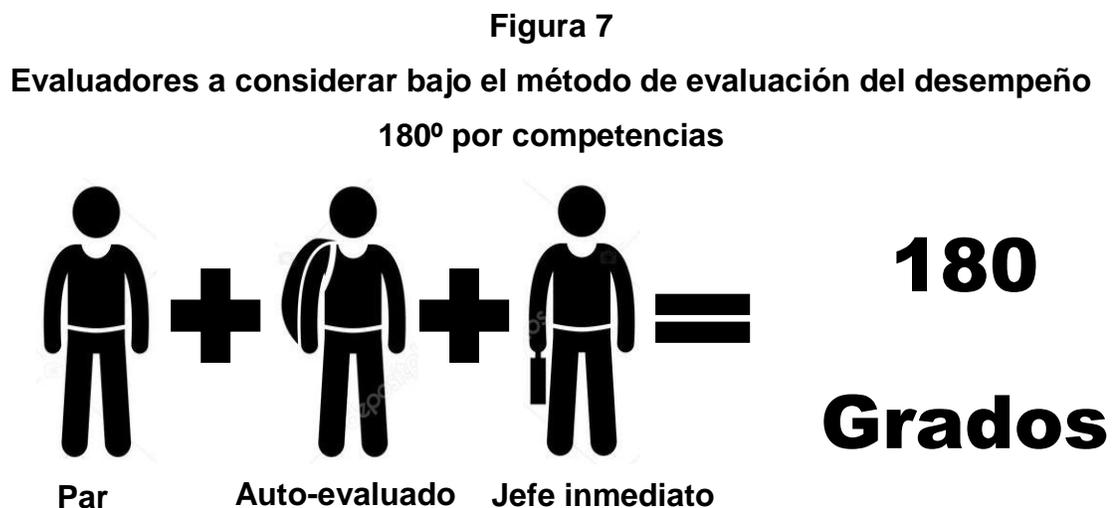
Es importante tomar en consideración que todas las empresas son distintas por lo que cada una clasifica y requiere las competencias de acuerdo a las necesidades empresariales propias. Por lo anterior no debe parecer extraño que una competencia “Z” para alguna empresa “X” se clasifique dentro de la categoría de competencia técnica o específica, mientras que en otra organización “Y” de la misma industria, dicha competencia “Z” es clasificada dentro de la categoría de competencia transversal.

a.4 Diccionario de competencias.

Es el lugar donde se encontrarán las distintas competencias a evaluar, con las definiciones que ejemplificarán su desarrollo y lo que la empresa espera del colaborador en determinada competencia. Elaborar un diccionario de competencias es fundamental para la implementación de una evaluación del desempeño como tal.

Habiendo definido que es una competencia y la forma en que pueden clasificarse a continuación se da a conocer elementos importantes para desarrollar una evaluación 180°. “La evaluación 180°, al igual que la evaluación 360°, es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Aunque ambas herramientas son conocidas, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal

que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. A través de la aplicación de la evaluación 180° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.” (1:214) Este tipo de evaluación contempla a tres evaluadores dentro de su proceso: supervisor o jefe inmediato, par o compañero de trabajo y al evaluado (autoevaluación). Ver figura 7.



Fuente: Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencias evaluación de 360°, 1ª. Edición, 3ra reimpresión, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica, S.A., 2005. 795 páginas.

Habiendo terminado de dar a conocer los diferentes conocimientos de diversos autores, lo cual servirá como fundamento para abordar capítulos posteriores, a continuación se presenta el capítulo dos el cual consta del diagnóstico administrativo realizado en la empresa de outsourcing, mismo en el que se analiza detalladamente la situación actual de la empresa desde un punto de vista administrativo, para determinar áreas de mejora en relación a la gestión del talento humano.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING

A continuación se presenta el diagnóstico administrativo de la empresa de colocadores e impulsadoras el cual será de utilidad para determinar diferentes situaciones o áreas de mejora principalmente la gestión del talento humano.

2.1 Metodología de la investigación

La información desarrollada en el presente capítulo, es el resultado de un proceso de investigación de campo efectuada directamente en la empresa de colocadores e impulsadoras, mediante la recolección, análisis e interpretación de la información obtenida de fuentes primarias, bajo las directrices del método científico y de esta manera se buscó comprobar o rechazar las hipótesis formuladas y también del método deductivo partiendo así de premisas generales para llegar a conclusiones específicas.

Para efectos del análisis de la situación actual de la empresa, se toma en cuenta 33 trabajadores los cuales corresponden al área administrativa y para lo cual se realiza un censo; lo anterior en virtud que son los trabajadores de dicha área, los encargados de reclutar al personal que presta el servicio de outsourcing a las diferentes marcas, así como del funcionamiento general de la empresa (servicio al cliente, fuerza de ventas, pago de planillas tercerizadas, control del personal operativo, etc.) No se toman en cuenta los colocadores o impulsadoras debido a que estos pueden estar o no laborando de manera fija en la empresa según los requerimientos de los clientes.

Entre las técnicas de investigación que se utilizan, se encuentran las siguientes: La observación directa, las cuales se realizaron aleatoriamente en los diferentes departamentos de la organización para verificar la forma en que los

colaboradores ejercen su labor y también para conocer cómo se brinda retroalimentación a los colaboradores subalternos, investigación bibliográfica llevada a cabo en los diferentes documentos de diseño organizacional que la empresa posee tales como descriptores de puestos, organigramas, filosofía organizacional, etc. También se utilizó la entrevista estructurada en la que se realizaron una serie de preguntas premeditadas para obtener información importante a través de la gerente de gestión humana.

Aunado a lo anterior la información se recabó mediante cinco instrumentos: a) una boleta censal con preguntas cerradas dirigida a los colaboradores del área administrativa que son subalternos jerárquicamente de alguien más, b) una segunda boleta censal con preguntas cerradas y también preguntas abiertas para los jefes o colaboradores que tienen personal bajo su cargo c) una guía de entrevista estructurada dirigida hacia el gerente de gestión humana de la empresa para recabar datos específicos d) una guía de observación directa y e) fichas bibliográficas en las cuales se realizó el registro y ordenamiento de las diferentes fuentes verificadas durante el proceso de investigación. Los datos anteriores se presentan más adelante en este capítulo.

Es importante mencionar que para el censo de los 33 colaboradores del área administrativa no se realiza prueba piloto, derivado del tamaño finito de la población, sin embargo se hizo un análisis de los diferentes instrumentos de investigación a utilizar, los cuáles fueron aprobados por la gerencia de gestión humana y luego se implementaron para recabar la información necesaria.

2.2 Antecedentes de la empresa

En el año 2,005 la empresa se constituyó en ciudad de Guatemala. En el 2013 cambió de nombre y hasta hoy cuenta con dos sedes principales, una en Guatemala y otra en El Salvador, logrando alcanzar la sinergia necesaria para contribuir al logro de los objetivos de los clientes y a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.

El rol de negocio de la organización consiste en prestar servicios de outsourcing de colocadores e impulsadoras en los diferentes supermercados a nivel nacional o bien en cualquier otro lugar que el cliente requiera con la finalidad de promover la marcas que contraten dicho servicio. Es importante mencionar que la empresa presta otros servicios de outsourcing de manera secundaria tales como:

- ✓ Administración de nóminas.
- ✓ Reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Recopilación de información de precios y actividades de la competencia.
- ✓ Personal para actividades promocionales.
- ✓ Promotores con equipo de audio para actividades especiales.
- ✓ Manufacturación de uniformes.
- ✓ Material POP.
- ✓ Alquiler de paneles.
- ✓ Elaboración de censos.
- ✓ Supervisión de productos y personal.
- ✓ Colocación exprés.
- ✓ BTL marketing.
- ✓ Edición de fotos y videos.

Actualmente la empresa posee 530 empleados y debido a la cantidad de empleados, la empresa de outsourcing ha dividido en tres niveles jerárquicos su organización. En el nivel directivo o primer nivel, se encuentra el director general de la empresa, el segundo nivel es el área administrativa o nivel ejecutivo compuesto por 33 colaboradores, entre los cuales se detallan los siguientes puestos: tres gerencias, cuatro coordinaciones, tres jefaturas, cinco gestores, seis auxiliares, tres desarrolladores de negocios, cuatro ejecutores PDV, un contador general, un asistente administrativo, un mensajero, un piloto y un conserje. El tercer nivel o nivel operativo consta de todos los colocadores e impulsadoras contratados por la empresa de outsourcing quienes se encuentran en los diferentes supermercados en donde los clientes solicitan sus servicios.

2.2.1 Filosofía organizacional

A continuación se dan a conocer los elementos que conforman la fase de planeación de la empresa de outsourcing. No está de más indicar que la información fue proporcionada de forma digital por la gerente de gestión humana. Además dicha información se encuentra publicada en la página web de la empresa la cual por razones de confidencialidad no podrá ser revelada, también en carteleras internas y a su vez es proporcionada en las inducciones dirigidas a los colaboradores de reciente ingreso.

2.2.1.1 Misión

“Somos un socio estratégico, que garantiza el uso correcto, eficiente e innovador del capital humano mediante acciones que buscan mejorar la productividad y participación de las marcas que representamos a fin de lograr las metas organizacionales.”

La Misión actual fue considerada técnicamente bien elaborada en virtud que da respuesta a las dos principales interrogantes las cuales son: ¿Qué hacemos? y ¿Para quiénes lo hacemos?

- **Visión**

“Ser la mejor empresa de outsourcing a nivel centroamericano.”

La visión actual de la empresa fue considerada bien elaborada en virtud que describe en forma correcta el lugar al que se estima llegar según su rol de negocio e industria a la que pertenece; tomando en consideración la cobertura del servicio que pretende alcanzar, es decir el área geográfica hacia donde desea extender sus servicios.

- **Valores**

A continuación se listan los cuatro valores organizacionales con su respectiva definición los cuales son los que la empresa aplica:

- a. Honestidad**

“En la organización buscamos generar confianza en las personas a través de la sinergia entre nuestros grupos de interés y la empresa trabajando con transparencia.”

- b. Responsabilidad**

“En la organización tenemos responsabilidad no sólo con nuestra imagen, marca y empresa, sino también con todas nuestras marcas porque nuestro personal también los representa.”

c. Eficiencia

“En la organización todos los días debemos brindar una respuesta rápida a nuestros clientes, este valor es importante para nuestro eslogan de convertir problemas en soluciones en forma eficiente”.

d. Respeto

“En la organización nos debemos comprometer a tratar a todas las personas por igual, valorando su calidad humana, el respeto debe ser hacia todos en todo momento”.

Según la información documental proporcionada se puede establecer que la empresa gira en torno a cuatro valores los cuales están bien definidos, dando a conocer claramente qué conducta deben mantener todos los colaboradores dentro de esta, para brindar el mejor servicio posible a los clientes.

2.2.1.2 Objetivos

Según la información recabada a través de la revisión documental y la entrevista estructurada realizada, se determinó que en la empresa de colocadores e impulsadoras, los objetivos existen aunque no estén definidos de manera textual pues en la práctica se trazan objetivos en las reuniones gerenciales sin embargo no son comunicados a los demás colaboradores. Por lo anterior es necesario dar a conocer dicha información considerando que los objetivos dan propósito y dirección a la organización y sobre todo orientan a los colaboradores hacia donde deben dirigir los esfuerzos por lo que es importante definirlos y comunicarlos.

2.2.1.3 Políticas

En relación a las políticas organizacionales generales, se determinó su inexistencia según lo indicado por la gerente de recursos humanos sin embargo se constató que existen dos políticas formales dirigidas a los colaboradores de la organización, siendo las siguientes:

a) “Política de horarios para estudiantes: El personal puede solicitar permiso para estudiar dentro de los horarios de la jornada laboral en los siguientes dos formatos; si dicho permiso no excede de más 5 horas semanales y dura más de un mes, debe reponer la totalidad del tiempo solicitado en horario de 5 a 6 pm de lunes a viernes; si el colaborador desea estudiar en la jornada de la noche, puede optar por el horario flexible de 7:30 am a 4:30 pm. Para que el permiso esté vigente, el colaborador debe presentar su recibo de pago, su registro de notas o diplomas. Si el colaborador no pasa satisfactoriamente una etapa de sus estudios, el colaborador debe entregar una carta indicando el motivo de su retiro y se le penaliza con no poder optar nuevamente al programa por el siguiente año calendario.”

b) “Política de cursos de capacitación de corto plazo: El personal puede solicitar permiso para participar en talleres, capacitaciones o cursos independientes y que no excedan de un mes o de 16 horas en el mismo mes en horario laboral. Este permiso no requiere de reposición de tiempo pero el colaborador está obligado a entregar un resumen ejecutivo una semana después de la capacitación, enviándolo a su jefe inmediato y a Gestión de Talento Humano como parte de la Gestión de Conocimiento de (nombre de la empresa), las especificaciones se detallan en la hoja de permiso. En caso no se haga entrega de este documento, el colaborador deberá reponer el 150% del tiempo invertido en la capacitación, taller o curso al que asistió”

Es importante mencionar que las políticas antes descritas van dirigidas a todo el personal administrativo y supervisores directos que deseen tomar cursos o programas académicos.

El objetivo general de estas políticas es brindar un beneficio no económico a los colaboradores que les permita desarrollarse profesionalmente.

2.2.2 Funciones y atribuciones del área administrativa

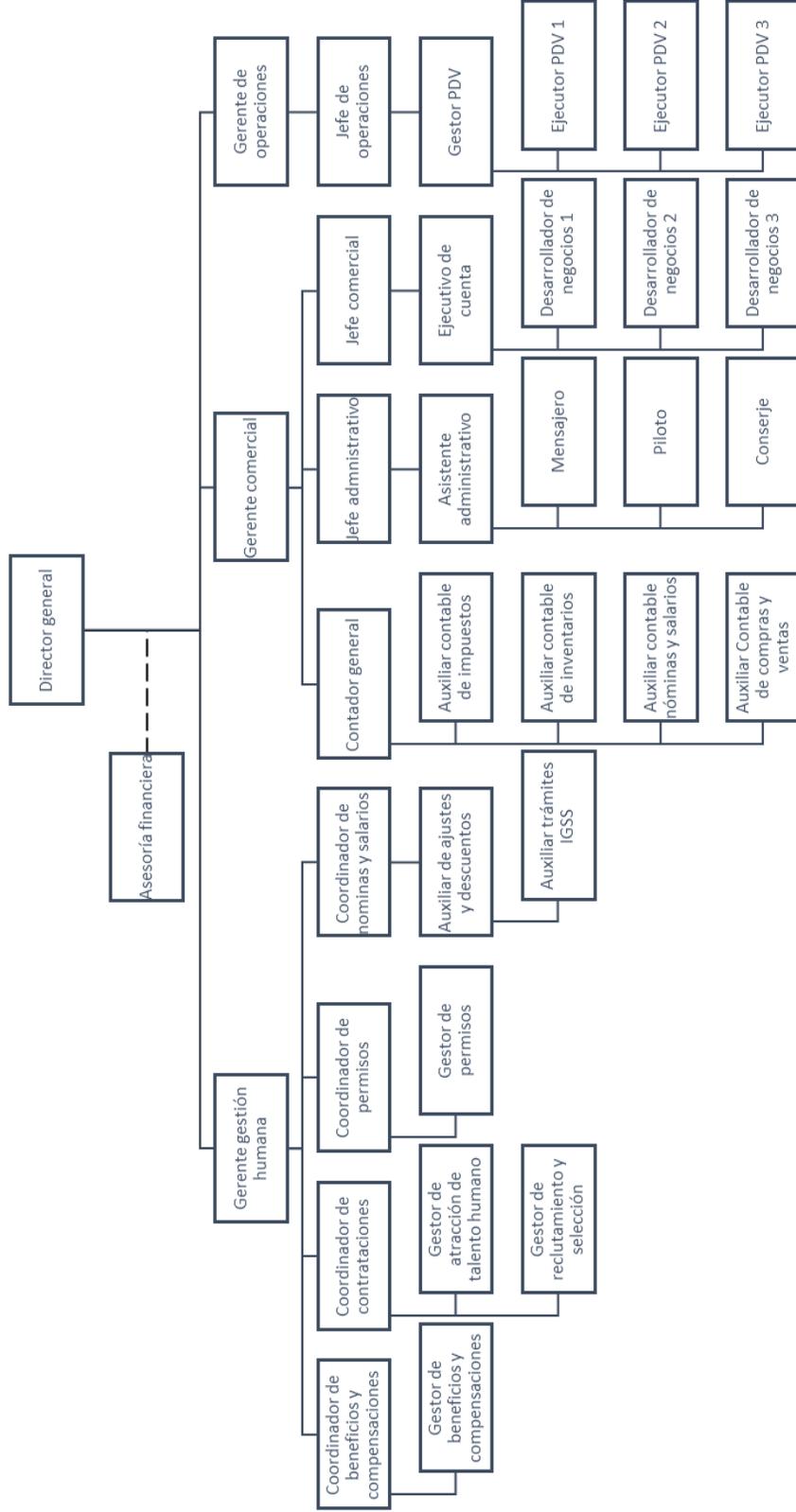
En relación a las funciones y atribuciones de cada puesto no es posible recabar dicha información de documentos formales como corresponde, en virtud que los descriptores respectivos, están desactualizados derivado de los cambios estructurales que la empresa ha realizado de manera constante. Es importante hacer énfasis que al momento en que se realiza la investigación dentro de la empresa, esta se encuentra en un cambio importante, según lo informa la gerente de gestión humana, quien indica que por directrices de la dirección general se implementó una gestión del recurso humano con base a competencias por lo que los nuevos descriptores se han elaborado en un 100% pero aún no han sido comunicados, por lo que de momento los colaboradores ejercían sus atribuciones y funciones acorde a como se venía haciendo con anterioridad. No está de más indicar que se tuvo a la vista de manera digital los perfiles de puestos por competencias y además se tuvo acceso al diccionario de competencias que la empresa definió. Este último será presentado más adelante.

Así mismo es importante mencionar que antes de que la empresa empezara a gestionar el recurso humano por competencias los colaboradores desempeñaban sus atribuciones y funciones meramente por empirismo pues no habían recibido un descriptor de puestos y funciones; y hasta la actualidad solo se guían por las instrucciones de sus jefes o bien por información de los compañeros que llevan más tiempo laborando en el área.

2.2.3 Estructura administrativa

Con relación a las dimensiones de la empresa, se considera mediana, de la industria de servicios, en donde cada colaborador conoce la línea de mando y en su mayoría estos saben de manera informal las atribuciones asignadas a su puesto de trabajo. La empresa durante el segundo semestre del año 2016 formalizó una estructura organizacional. Aunque existen descriptores de puestos y funciones, estos no son utilizados pues debido a las múltiples reestructuraciones han cambiado de manera frecuente. A continuación se presenta el organigrama que describe la estructura que mantiene la empresa en la actualidad el cual fue proporcionado por la gerente de gestión humana:

Figura 8
Organigrama general nominal de la empresa de outsourcing



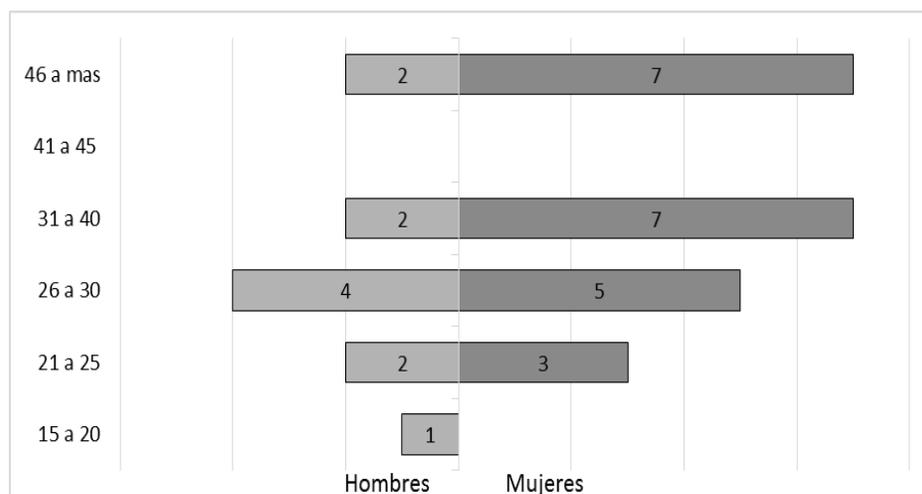
Fuente: Empresa objeto de investigación, Noviembre 2016.

2.2.4 Información demográfica de los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing

En el caso de la empresa que se analiza, 22 personas son mujeres las cuales se encuentran comprendidas en su mayoría entre los rangos de 31 a 40 años y de 46 años a más. Lo anterior se resume en la gráfica 1.

Gráfica 1

Rango de edad de los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing



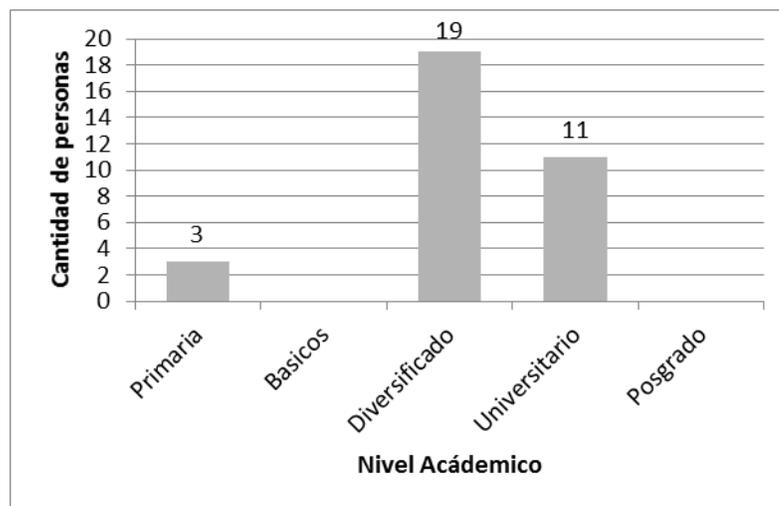
Fuente: Investigación de Campo, Noviembre 2016.

De la totalidad de colaboradores entre hombres y mujeres, 15 personas permanecen casados, 12 personas están solteras y las 06 personas restantes se han divorciado de sus parejas.

En relación a nivel académico, 03 colaboradores han cursado estudios de nivel primario, 19 colaboradores poseen estudios a nivel diversificado y 11 personas han cursado estudios universitario. Esto resulta ser un dato importante debido a que la empresa, encomienda toda la responsabilidad de reclutamiento, contratación y de las demás áreas administrativas a personas que han cursado en su mayoría el nivel diversificado de estudios, siendo esto una desventaja al

carecer estos de conocimientos técnicos y profesionales necesarios para llevar a cabo de mejor manera cada actividad dentro de la empresa. Por lo anterior es importante considerar dicha información y tomarlo como un área de mejora, buscando siempre desarrollar a los colaboradores. Ver gráfica 2.

Gráfica 2
Nivel de escolaridad de los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing



Fuente: Investigación de campo. Noviembre 2016.

El carecer de colaboradores profesionales compromete la imagen de la empresa pues el profesionalismo desde un breve informe de cotización para el cliente hasta incluso el diálogo para una presentación en el cierre de una negociación, cuenta; y no sólo eso, sino que además afecta al colaborador mismo pues no le permite optar a cargos superiores. Es importante tomar en cuenta que según la información recabada tal como se observa en la gráfica 3, 20 colaboradores tiene de 0 a 2 años de laborar para la empresa lo que representa el 67% de la población y los otros 13 colaboradores tienen entre 3 a 5 años, lo cual es un

dato importante tomando en consideración que la empresa lleva 12 años de actividad económica en el mercado sin embargo no existen trabajadores que permanezcan más de 5 años dentro del área administrativa de la empresa.

Gráfica 3

Tiempo de labor dentro de la empresa de los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing



Fuente: Investigación de campo. Noviembre 2016.

Al indagar acerca de este comportamiento, la gerente de gestión humana indicó que en efecto dicho dato es razonable considerando que en los últimos tres años la empresa ha realizado varias reestructuraciones en las cuales han despedido y contratado a personal de nuevo ingreso; por lo que son pocos los colaboradores que poseen más de tres años de laborar dentro de la empresa.

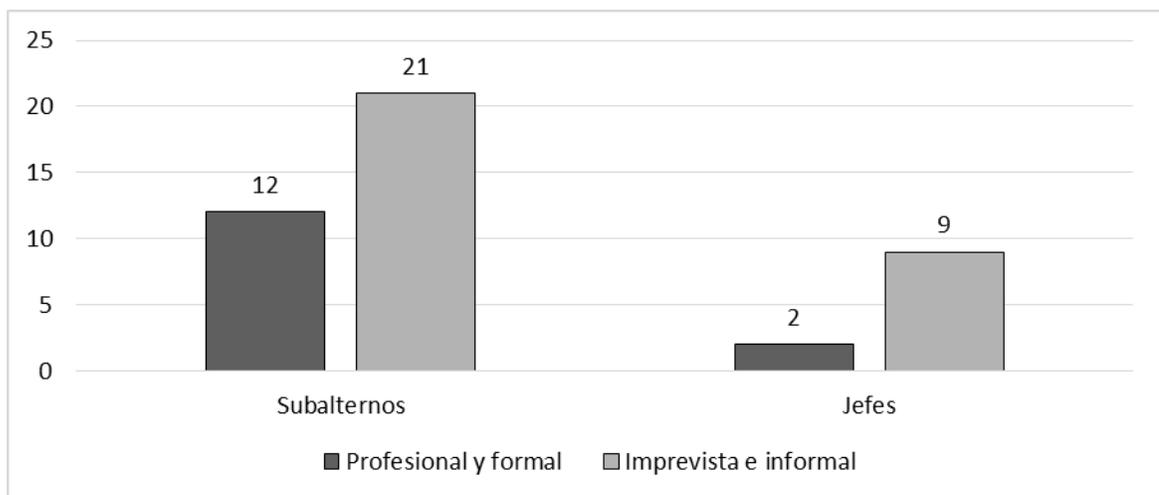
2.3 Análisis de la situación actual del proceso de evaluación del desempeño de la empresa de outsourcing

Seguidamente se exponen los resultados obtenidos durante la investigación de campo, tanto de las encuestas distribuidas a los colaboradores subalternos y jefes, así como la entrevista realizada a la gerente de gestión humana.

En relación al proceso de evaluación del desempeño dentro de la organización, se pregunta la opinión del total de colaboradores subalternos del área administrativa en relación a como catalogan la forma en que se evalúa el desempeño en la actualidad, el 64% opinó que la forma de evaluar en la actualidad es informal e imprevista y por otro lado la opinión del 82% de los jefes afirmó lo mismo, indicando que la forma de evaluar en la actualidad es informal e imprevista, pues carece de aspectos técnicos y profesionales. Lo anterior se observa en la gráfica 4.

Gráfica 4

Opinión de los colaboradores subalternos y jefes respecto a la forma actual de evaluar el desempeño



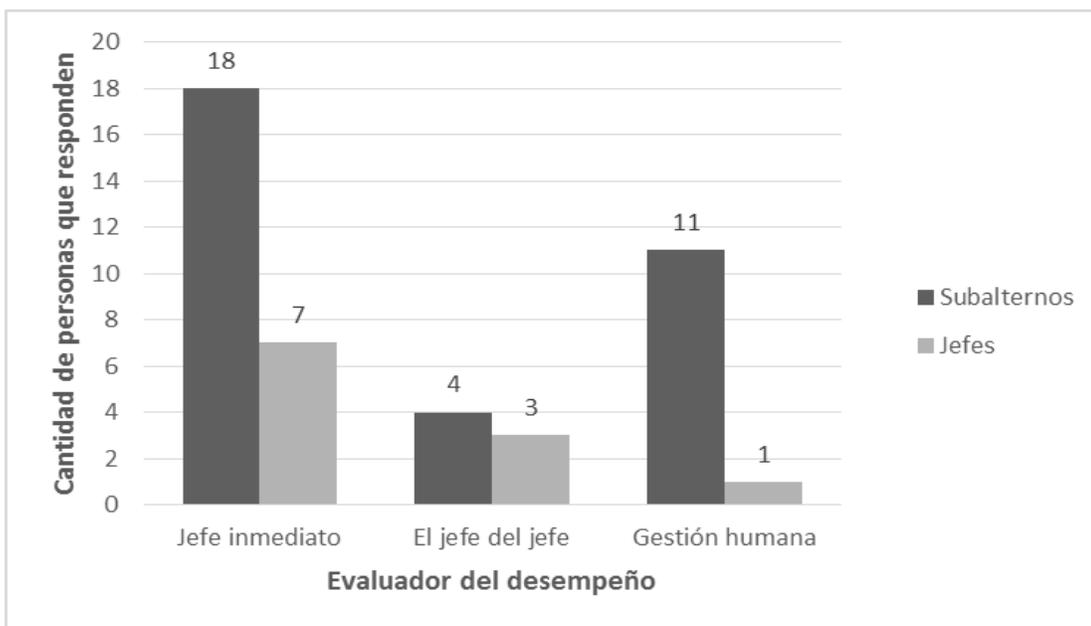
Fuente: Investigación de Campo. Noviembre 2016.

La opinión de subalternos y jefes afirma según las proporciones que efectivamente el proceso de evaluar el desempeño es imprevisto e informal lo cual ha provocado desconfianza en todo el área; así como también lo afirma la gerente de gestión humana en la entrevista, haciendo referencia a que los colaboradores no toman en serio el proceso de evaluación pues carece de seguimiento y monitoreo por lo que en la actualidad representa solo un requisito a cumplir pero en sí mismo es un esfuerzo sin utilidad e importancia.

Para validar la afirmación anterior se preguntó a los colaboradores y a los jefes ¿quién evaluaba su desempeño? y ¿con qué frecuencia se realiza dicha evaluación? a lo cual los colaboradores subalternos y jefes respondieron como se observa en la gráfica 5.

Gráfica 5

Persona que evalúa el desempeño laboral en la actualidad según los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing

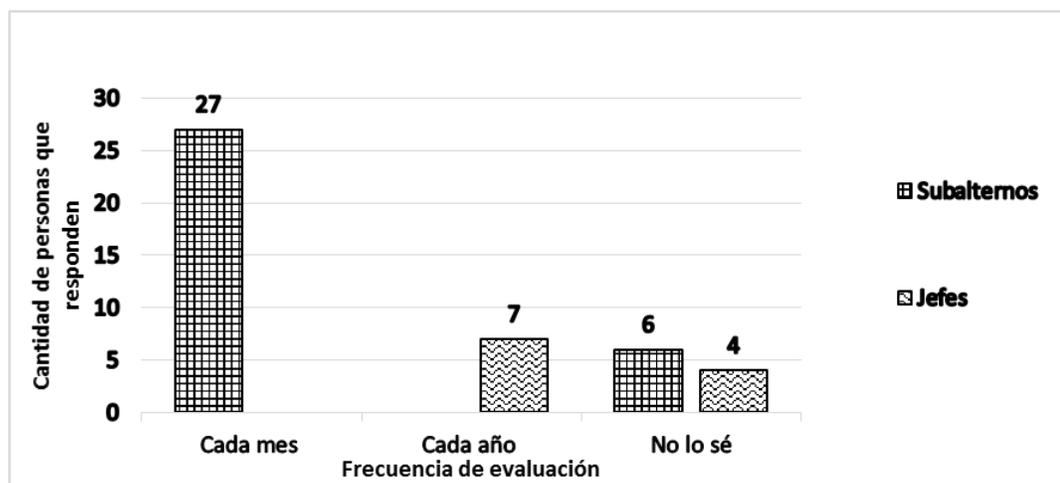


Fuente: Investigación de Campo. Noviembre 2016.

De igual manera se les preguntó con qué frecuencia se evalúa el desempeño laboral que ellos afirman recibir y sus respuestas se observan de manera sintetizada en la gráfica 6.

Gráfica 6

Frecuencia con que se evalúa el desempeño según los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing



Fuente: Investigación de Campo. Noviembre 2016.

Al analizar la información que nos proporcionan las gráficas 5 y 6, se afirma primero, que no existe una persona o ente en particular que lleve a cabo el rol como evaluador del desempeño, pues colaboradores subalternos y jefes indican que puede ser el jefe inmediato, gestión humana e incluso el jefe del jefe quien evalúe su desempeño. Además se afirma que en la actualidad no existe una frecuencia establecida en la que se evalúe el desempeño laboral de los colaboradores.

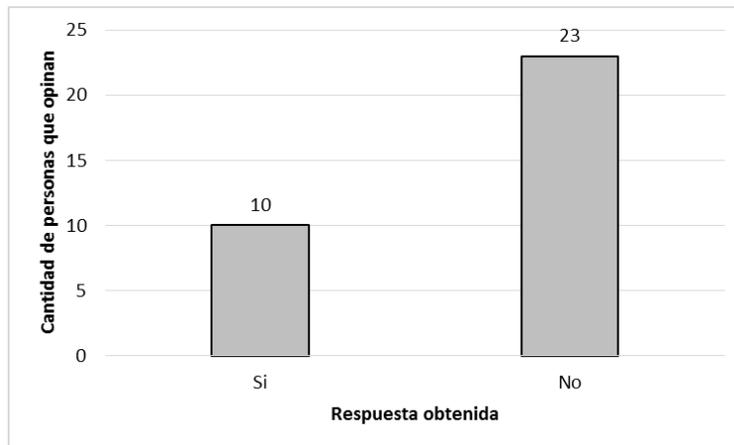
Designar al ente o persona responsable como evaluador con su respectivo rol, es necesario bajo cualquier método de evaluación que se aplique, así como establecer un periodo de tiempo en el que se debe evaluar, sin embargo para el caso de la empresa outsourcing el proceso actual de evaluación del desempeño carece de estas características importantes. Así mismo la gerente de gestión humana afirma que este tipo de inconsistencias se dan derivado de que no se le ha dado la importancia necesaria a dicho proceso perdiendo el potencial que este puede aportar si se ejecuta como un sistema de evaluación efectivo en la organización, permitiendo así desarrollar a los colaboradores y constituyéndose como una ventaja competitiva para la empresa.

En relación a lo que refleja la gráfica 6, se preguntó a la gerente de gestión humana por qué los colaboradores subalternos afirmaban en su mayoría, tener evaluaciones del desempeño de manera mensual, a lo cual ella respondió que en la práctica los subalternos confunden la revisión de metas mensuales con la evaluación del desempeño como tal, sin embargo eso no cambia el hecho de que no existe un período estándar establecido para evaluar el desempeño.

Para continuar con el análisis de la situación actual, se cuestionó a los colaboradores del área administrativa para establecer si ellos conocen o no, los diferentes aspectos o factores que evalúa su jefe inmediato respecto a su desempeño laboral y la respuesta a esta interrogante se observa a continuación en la gráfica 7.

Gráfica 7

Conocimiento de los factores que se evalúan en el desempeño en la actualidad según los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing



Fuente: Investigación de Campo. Noviembre 2016.

Como se observa, 23 colaboradores (equivalente al 70%) respondió que no conocen que factores le son evaluados en el proceso actual. Es necesario enfatizar la importancia de que los colaboradores en general conozcan qué factores le son evaluados, pues es de esa cuenta que el empleado tomando en consideración los aspectos que le evalúan, procura llevar a cabo de mejor manera sus tareas y atribuciones por lo que la situación actual en este aspecto es de desventaja.

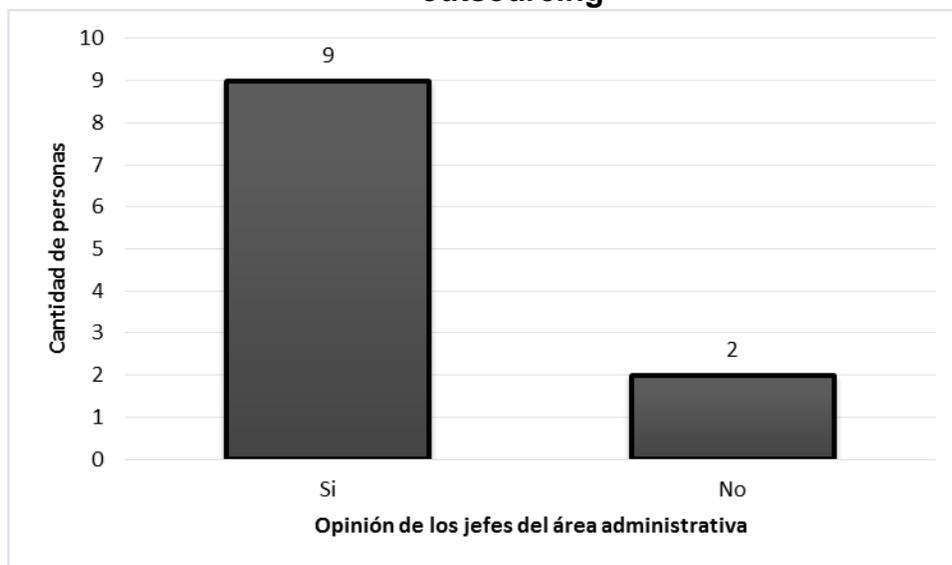
Para confirmar la validez de la información de los 10 colaboradores (equivalente al 30%) que indicaron conocer los factores que se evalúan, según lo permite el diseño de la encuesta, se solicitó a ellos que confirmaran su respuesta indicando cuáles factores les evalúan, a lo cual el 100% de ellos indicó que evaluaban la productividad y el cumplimiento de los objetivos del puesto.

Lo anterior resulta ser un dato interesante, considerando que no existen lineamientos y documentación en donde se pueda observar las calificaciones y anotaciones respecto a la evaluación y retroalimentación que los jefes proporcionan a los colaboradores, aunado a que los descriptores de puestos, están desactualizados por lo que se confirma que la evaluación del desempeño se realiza de manera empírica y subjetiva.

Otro dato importante es la respuesta de los jefes del área administrativa quienes indican que en el año anterior despidieron a más de un colaborador por bajo o mal desempeño, lo cual se refleja en la gráfica 8.

Gráfica 8

Despido de más de un colaborador a cargo por bajo o mal desempeño en el último año según jefes del área administrativa de la empresa de outsourcing



Fuente: Investigación de Campo. Noviembre 2016.

Como se observa en la gráfica anterior, nueve de los once jefes indicaron que en efecto el último año habían despedido a más de un colaborador por bajo o mal desempeño. Dicha afirmación resulta ser importante considerando que no existe un proceso formal para evaluar el desempeño y de esa cuenta se preguntó de manera abierta a aquellos jefes cuya respuesta anterior fue afirmativa, que indicaran los factores que habían sido considerados para evidenciar el bajo o mal desempeño que causó el despido de los colaboradores antes mencionados.

Ante dicha interrogante los jefes dieron diversas respuestas las cuales se resumen de la siguiente manera: “Problemas con clientes, mala actitud, bajo rendimiento, incumplimiento de tareas y cometer errores de manera constante”.

Al respecto se consultó a la gerente de gestión humana, si existe un proceso de desvinculación o despido formal, a lo cual ella respondió que no existe un proceso como tal sin embargo los jefes tienen la potestad de informar al departamento de Gestión humana el motivo o razón por la cual un colaborador amerita ser despedido, lo cual se corrobora para verificar si lo que afirma el jefe es verídico y de ser confirmado, se procede a despedir al colaborador y realizar las gestiones respectivas. Por lo anterior se evidencia que implementar un sistema de evaluación del desempeño objetivo y funcional ayudaría inclusive al proceso de desvinculación de los colaboradores pues permitiría establecer directrices para detectar el bajo desempeño laboral del colaborador y así fundamentar en última instancia el despido del colaborador.

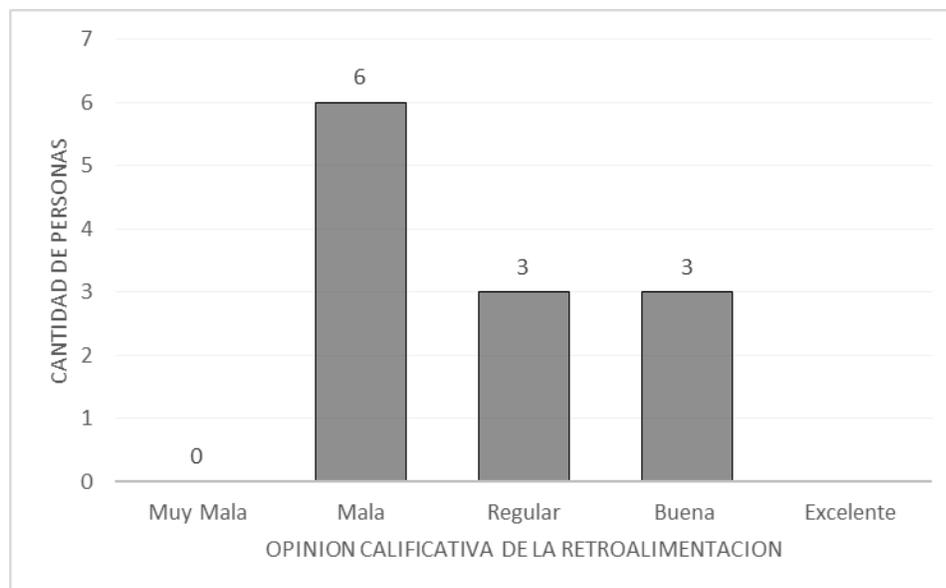
Por otro lado, la retroalimentación como parte del proceso de evaluación del desempeño constituye un elemento importante porque permite al colaborador saber cuáles son aquellas áreas en las que se desempeña de manera óptima o bien aquellas en las que debe de mejorar.

Para la empresa de outsourcing, 21 colaboradores encuestados (equivalente al 64%) afirmaron que no reciben retroalimentación por parte del jefe inmediato en ninguno de sus procesos, mientras que los 12 colaboradores restantes (36%) indicó que si reciben retroalimentación.

El hecho de que la retroalimentación no sea un proceso constante y ecuánime constituye un elemento de validación para afirmar que la evaluación del desempeño es deficiente pues de nada sirve evaluar a la persona si posteriormente no se le da el seguimiento y las sugerencias del caso a fin de que este mejore de manera continua.

Al 37% de personas que afirmaron recibir retroalimentación por parte de sus jefes, se les consultó cómo calificaban la retroalimentación recibida luego del proceso de evaluación y cuya respuesta se refleja en la gráfica 9.

Gráfica 9
Opinión de los 12 colaboradores del área administrativa acerca de la retroalimentación recibida

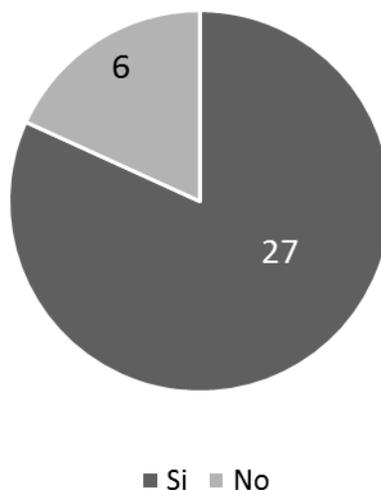


Fuente: Investigación de Campo. Noviembre 2016.

Según se observa 6 de los 12 colaboradores que afirmó recibir retroalimentación indicó que la misma es mala, 3 opinaron que era regular y los 3 restantes afirmaron que era buena. Al respecto la gerente de gestión humana informó que el resultado obtenido era razonable tomando en consideración que no existe guía alguna que estandarice la forma de brindar retroalimentación y que contribuya a que esta sea efectiva por lo que cada jefe tiene una manera diferente de ejecutarla, esto aunado al hecho de que nunca se ha capacitado a ningún jefe al respecto.

Continuando con la información recabada, cuando se preguntó a los colaboradores si la forma actual de evaluar su desempeño los perjudica, 27 de los 33 colaboradores respondió que “Si” y los otros 6 opinaron que “No”, para lo que seguidamente se les solicitó a aquellos cuya respuesta fue “Si”, que indicaran de qué forma les perjudica. Su respuesta se observa en la gráfica 10.

Gráfica 10



Fuente: Investigación de Campo. Noviembre 2016.

Como se observa en la gráfica anterior 21 colaboradores indican que les perjudica por la razón de que los factores que se evalúan siempre cambian. Las 6 personas restantes respondieron que por “otros” motivos, anotando en la parte de observaciones que les perjudica de la siguiente manera: “porque existe favoritismo y compadrazgos, no existe equidad al momento de evaluar favoreciendo en particular a ciertos compañeros, no se hace énfasis en la persona sino en el proceso”.

Es necesario tomar en consideración que no ejecutar una evaluación sistematizada con objetivos bien definidos resulta inútil para la organización porque dificulta medir correctamente el desempeño de los colaboradores, afectando a su vez otras áreas importantes como el clima organizacional; al causar desmotivación a los colaboradores. Aunque el tema de la presente tesis no es clima organizacional es necesario enfatizar la importancia de llevar a cabo cada proceso o cada sistema en el caso de la evaluación del desempeño, de tal modo que todo marche bien y no se afecten otros sistemas.

Según lo expuesto, se tiene fundamento para afirmar que el proceso de evaluar el desempeño, ha sido empírico y deficiente. Para conocer la aceptación que podría tener un nuevo sistema de evaluación por parte de los colaboradores se procedió preguntar a estos ¿A que le ayudaría que la empresa evaluara el desempeño de trabajo de todos? Al respecto 17 colaboradores (52%) manifestaron que evaluar el desempeño de cada colaborador del área administrativa de la empresa de outsourcing, ayudaría a establecer equidad de responsabilidades y exigencias laborales entre los compañeros del mismo nivel, 7 personas más (22%) indicaron que evaluar el desempeño sería bueno para que lo tomen en consideración para otorgar asensos dentro de la organización, 6 personas (19%) opinaron que sería una manera de que el jefe inmediato valore más su trabajo pues se conoce la efectividad que cada colaborador aporta y 2

personas (7%) respondieron otras variables, describiendo en el área de observaciones de la encuesta realizada, que evaluar el desempeño a todos, ayudaría a determinar en dónde se falla y así que la empresa y jefes desarrollen a los demás colaboradores; así como ayudaría a desarrollar y establecer procesos para el cumplimiento de metas y mejoras de la empresa. Esta información es importante porque revela como los colaboradores de la empresa están dispuestos a ser evaluados siempre que esto sea aplicable a todos de manera equitativa y a su vez reconocen que la evaluación del desempeño puede ser favorable para ellos. Dicha conclusión es favorable para la empresa porque a pesar de las deficiencias del proceso actual para evaluar el desempeño los colaboradores evidencian deseo de mejorar y muestran una reacción positiva ante una posible evaluación del desempeño que se realice de manera formal y objetiva.

2.4 Análisis de resultados

La empresa tiene más de 10 años de servicio en los que ha podido ampliar los servicios que ofrece en Guatemala y El Salvador. Dicha empresa es altamente vulnerable, al depender sus ingresos de manera directa de tres clientes, y debido a factores externos, se ha registrado la pérdida de algunos clientes a partir de octubre 2016 según información proporcionada por la gerente de gestión humana pero se ha ido recuperando paulatinamente con el ingreso de pequeños nuevos clientes.

La empresa ha logrado prestar servicios tercerizados de manejo de nómina, y reclutamiento, alquiler de paneles y edición de foto y video sin embargo según su estructura se encuentra en desventaja pues no tiene la capacidad instalada de suplir la demanda de los diferentes servicios.

A partir de diciembre 2016 la empresa ya cuenta con una proyección de metas y Kpi's de medición mensual. A pesar que se ha iniciado la implementación de índices para la medición de metas; existen deficiencias relevantes en la evaluación de los colaboradores ya que no está generalizada y está sujeta al criterio del jefe inmediato, afectando otros sistemas como el clima organizacional. La forma empírica de cómo se lleva a cabo la evaluación del desempeño de cada colaborador la hace ineficiente pues carece de aspectos técnicos que permiten aprovechar el proceso a favor de la empresa y también del colaborador.

Referente al proceso administrativo se analizaron solo las siguientes fases: planeación, organización, integración y dirección. En relación a la fase de planeación se determinó que la empresa cuenta con una misión, visión y valores bien definidos y elaborados de manera técnica, que orientan la conducta de los colaboradores para el funcionamiento de la organización lo cual es una ventaja pues dichos colaboradores conocen hacia dónde se pretende llegar en el mercado y de igual manera proporciona identidad transmitiendo una visión clara de lo qué se hace, cómo se hace e incluso para quién se hace.

Así mismo se determinó que no existen objetivos que estén definidos a nivel general dentro de la empresa y tampoco por departamento, por lo que es difícil conocer lo que la dirección de la empresa pretende lograr en el corto, mediano y largo plazo. Se constató también que recién en el segundo semestre del año dos mil dieciséis se crearon dos políticas que buscan motivar a los colaboradores para que estos continúen sus estudios académicos universitarios o bien cualquier otro curso que les ayude a ampliar sus conocimientos para llevar a cabo de mejor manera sus labores diarias dentro de la empresa pero aparte de ellas en general la organización carece de políticas organizacionales.

En la fase de organización se determinó que en noviembre del año dos mil dieciséis se diseñó e instituyó una estructura organizacional y para cual se elaboraron los descriptores de puestos y perfiles con base a competencias sin embargo los descriptores de perfiles y puestos aún no han sido comunicados a los colaboradores según el puesto que ocupan dentro de la empresa.

En la fase de integración se detectó que la evaluación del desempeño realizada a cada persona según su puesto de trabajo es empírica pues no existe un sistema con todas las herramientas necesarias para que la evaluación sea considerada efectiva y útil para la empresa, pues no existen lineamientos que estandaricen el proceso o que den directrices de una evaluación profesional que ayude al colaborador a mejorar.

La retroalimentación como parte del proceso de evaluación es deficiente pues la mayoría de personas son orientadas de manera verbal únicamente y los factores que se evalúan cada vez son distintos aun cuando se trata del mismo puesto de trabajo.

También se determinó que no existen planes de carrera o desarrollo laboral para los colaboradores, la única manera en que se brinda apoyo es mediante una política de horarios para estudiantes y la política de permisos para recibir cursos de capacitación de corto plazo la cual fue creada hasta finales del segundo semestre del año 2016, cuya función es que el colaborador se pueda desarrollar profesionalmente para incrementar sus conocimientos técnico profesionales.

En la etapa de dirección se detectó la existencia de algunas áreas de mejora porque en ocasiones existe dirección por improvisación pues con frecuencia no se realizan de manera correcta las previsiones de situaciones que dificultan el proceder de la empresa por lo que se pierde tiempo y se incurre en aumento de

costos, tal es el caso de las reestructuraciones que la empresa ha sufrido en los últimos años, pues no había sido posible mantener una estructura estable y funcional a raíz de la poca previsión de las necesidades que la empresa tendría en el corto plazo.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING DE COLOCADORES E IMPULSADORAS

En relación al diagnóstico realizado y las deficiencias evidenciadas se presenta la siguiente propuesta aplicable al personal administrativo; la cual se desarrolla con el fin de mejorar el funcionamiento de la empresa.

3.1 Justificación de la propuesta

Luego de conocer la situación actual de la compañía, relacionada a la inexistencia de un sistema de evaluación como problemática central que no permite mostrar el desempeño real, confiable y formal de cada colaborador para desarrollarlos y a su vez aumentar la competitividad a nivel empresarial, se hace necesario proponer las herramientas que propicien una mejora constante dentro de la empresa de outsourcing.

Como parte de la mejora continua organizacional es importante conocer el desempeño de los colaboradores para hacer más eficientes y eficaces los procesos dentro de la empresa y de esta forma lograr los objetivos propuestos a su vez que se mitiga la deficiencia en el desempeño laboral, el incumplimiento de resultados y molestias entre los compañeros del mismo nivel al existir preferencias por parte del jefe inmediato.

En virtud de lo anterior el presente capítulo abordará con mayor profundidad una propuesta para aplicar un sistema de evaluación del desempeño adecuado para el personal administrativo, dentro de la organización. Para comprender de mejor manera el sistema propuesto, se ha organizado una serie de fases lógicas y secuenciales que servirán como guía integral para la correcta aplicación de la

propuesta, además de proporcionar herramientas puntuales para la evaluación del desempeño y otras herramientas necesarias las cuales se explicarán próximamente.

El proceso de evaluación de desempeño propuesto irá en desarrollo a fin de que se convierta en una herramienta para alinear los objetivos del individuo con los de la empresa. También el sistema propuesto ayudará al colaborador a sentirse valorado dando a conocer de manera puntual las exigencias de la empresa hacia el colaborador. Además, dicho sistema permitirá a la empresa tomar decisiones acerca del personal, fortaleciendo las conductas positivas del personal y disminuyendo las negativas. La evaluación se deberá realizar respetando el orden sugerido.

El colaborador será concientizado que la evaluación del desempeño no es un proceso para identificación de despidos, sino que también constituye una identificación de situaciones para proponer procesos de retroalimentación sobre los resultados para corregir los errores y fortalecer los aciertos.

Dentro de la empresa de outsourcing, evaluar el desempeño del personal administrativo permitirá retener a las personas más idóneas y apegadas a lo que la empresa necesita. Con este sistema se logrará influenciar de manera positiva el trabajo en equipo y la mejora constante del personal administrativo.

3.2 Objetivos de la propuesta

A continuación se dan a conocer los objetivos que se pretenden lograr con la propuesta que se presenta:

3.2.1. Objetivo General

Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño el cual ayude a la toma de decisiones de la organización, siendo aplicable anualmente al 100% de los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Brindar lineamientos para la correcta aplicación del sistema en el 100% de sus diferentes fases.
- Crear una herramienta objetiva de valoración y apreciación cuantitativa que permita conocer el desempeño real del 100% de colaboradores sujetos de evaluación en el área administrativa de la empresa.
- Proveer información para la retroalimentación del desempeño laboral del 100% de colaboradores sujetos de evaluación del área administrativa de la empresa de outsourcing.

3.3. Sistema de evaluación del desempeño propuesto

El contar con un sistema de evaluación del desempeño es un aspecto básico de la gestión de recursos humanos de toda empresa. La evaluación del desempeño constituye una función esencial para los tomadores de decisiones dentro de la empresa, ya que si los niveles de desempeño son bajos se deben implementar acciones correctivas y si el desempeño es satisfactorio, este debe ser alentado y premiado según la capacidad financiera de esta.

El presente sistema de evaluación del desempeño será una herramienta que ayude a la toma de decisiones de la empresa pues proveerá información valiosa para retener y desarrollar a los empleados más idóneos y en otros casos para considerar cambios de puesto o bien desvincular al personal que no esté alineado con los objetivos de la empresa.

A continuación se presenta la estructura que muestra las fases que componen el sistema de evaluación del desempeño propuesto:

Figura 9

Fases del sistema de evaluación del desempeño propuesto



Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2017.

A continuación se detalla paso a paso cada una de las fases que integran el sistema de evaluación del desempeño propuesto.

3.3.1. Fase de planificación

Esta es la primera fase que integra el sistema de evaluación del desempeño, debido a que es la base principal que guía la realización exitosa de todo el sistema; la planificación busca tomar decisiones apropiadas para minimizar riesgos generados durante la aplicación de las siguientes fases y para conocer las acciones necesarias para implementar el sistema de evaluación del desempeño. A continuación se da conocer los componentes de la fase antes mencionada.

Figura 10

Sub fases de la fase de planificación del sistema de evaluación del desempeño propuesto



Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2017.

3.3.1.1. Metas

Son todos aquellos beneficios que se espera alcanzar al implementar el sistema de evaluación propuesto. Para el caso de la empresa de outsourcing se describen los siguientes alcances:

- Impulsar la competitividad de la organización en pro del cumplimiento de la filosofía organizacional.
- Lograr eficiencia en actividades asignadas de los puestos de trabajo.
- Identificar fortalezas y debilidades de los miembros de la organización.
- Impulsar y promover el desarrollo profesional interno de los colaboradores.
- Detectar necesidades de reforzamiento a colaboradores que lo requieran.
- Establecer lineamientos adecuados para retroalimentar eficazmente.
- Establecer parámetros que permitan identificar a los colaboradores con un alto desempeño para retenerlos e incentivarlos y desvincular a aquellos que muestren un desempeño laboral bajo.

3.3.1.2. Políticas

Son todas aquellas políticas diseñadas para el correcto funcionamiento del sistema de evaluación propuesto. A continuación se detalla el contenido de la política general del sistema de evaluación del desempeño.

a) Política del sistema de evaluación del desempeño propuesto

A continuación se presenta una política general aplicable al sistema de evaluación la cual deberá seguirse a cabalidad pues ayudará al éxito del sistema de evaluación del desempeño propuesto, la política en su formato correspondiente puede observarse en el anexo 2 del presente trabajo.

Objetivo:

Establecer directrices claras para la correcta gestión del sistema de evaluación del desempeño.

Alcance:

Esta política aplica a todos los colaboradores que forman parte del área administrativa de la empresa de outsourcing.

Normas generales:

- Toda información obtenida, es de carácter confidencial, por tanto, está prohibida su divulgación y reproducción, parcial o total por cualquier medio físico o electrónico sin previa autorización de la gerencia.
- El registro de resultados debe ser permanente, con firma adjunta del evaluado y evaluadores.
- Todos los colaboradores son evaluados sin excepción, luego de prestar al menos tres meses completos de servicios en la organización en el puesto actual.
- Todas aquellas personas involucradas en el desarrollo del sistema, son responsables de la objetividad de los resultados.
- Todo el personal contratado y que cumpla con los requisitos para ser sujeto de evaluación estará comprometido a llevar a cabo el plan de mejora asignado siempre que lo amerite.

Responsabilidad y comunicación:

Es responsabilidad directa de la gerencia de gestión humana velar por el cumplimiento de la presente política en toda la empresa, además de ser el encargado de dar a conocer la presente política a todo el personal del área administrativa.

Sanción:

La empresa de outsourcing se reserva el derecho de tomar las medidas administrativas y/o penales correspondientes, en caso que se dé:

- a) **Incumplimiento:** Será sancionado el incumplimiento del contenido de la política del sistema de evaluación del desempeño y la no aplicación de las directrices que la misma establece. Dichas sanciones serán establecidas por el jefe inmediato y la gerencia de gestión humana.
- b) **Plagio:** Será sancionado la reproducción parcial o tal del documento que contiene la presente política, ya sea de forma física o digital. La sanción será de tipo legal y la empresa de outsourcing no será responsable por el uso que puedan darle a la información reproducida.

Vigencia:

La presente política entra en vigencia un día después a partir de su fecha de aprobación.

Control de revisión y modificaciones:

Será responsabilidad de la gerencia de gestión humana realizar el proceso de revisión del contenido de la política y su aplicación a la situación que viva en el momento la empresa de outsourcing. Derivado del proceso de revisión serán realizadas las modificaciones que se consideren pertinentes. Dichas modificaciones deberán ser autorizadas por el gerente general de la empresa.

3.3.1.3. Responsables

Son todos los colaboradores comprometidos y enfocados al desarrollo adecuado del sistema de evaluación del desempeño, garantizando que las diversas actividades de implementación se efectúen de manera efectiva. A continuación se detallan los principales responsables de la implementación del sistema de evaluación propuesto:

a) Responsable de evaluación del desempeño: todos los colaboradores subalternos, jefes y gerentes, que tienen a cargo colaboradores, están ligados de manera directa a la fase de ejecución y retroalimentación de la evaluación del desempeño.

b) Departamento de Gestión humana: quien estará a cargo en la fase de planificación, diseño y monitoreo. Este departamento posee la facultad de realizar las diversas actividades que conforman el sistema de evaluación del desempeño y delegará las tareas respectivas a los colaboradores de ese departamento en el tiempo oportuno. Algunas de las responsabilidades más importantes son:

- Asesoría especializada en recursos humanos para actualizar el sistema de evaluación cuando sea necesario.
- Establecer presupuesto de la aplicación del sistema de evaluación para presentarlo a gerencia.
- Coordinar y prever actividades para implementar el sistema.
- Responsable directo de las actividades de la fase de planificación, diseño, ejecución y monitoreo.
- Administra el sistema de evaluación del desempeño mediante la ejecución, registro y análisis de los datos.

- Capacita a todos los evaluadores encargados de proporcionar retroalimentación a fin de que esta sea eficaz y objetiva.
- Coordina y preside reuniones con los gerentes y jefes para brindar información precisa acerca del sistema de evaluación del desempeño.
- Detalla a través de una propuesta inversiones, indicadores, factores, metodología y criterios a evaluar.

3.3.1.4. Proceso propuesto para la implementación del sistema de evaluación del desempeño

A continuación, se describe el procedimiento general que se debe seguir, para la óptima realización de cada etapa que conforma el sistema de evaluación del desempeño.

a) Fase 1: planificación

1. Gerencia de gestión humana crea las bases del sistema de evaluación del desempeño.
2. Gerencia de gestión humana elabora estrategias de concientización para aplicar en la empresa. .
3. Gerencia de gestión humana traslada la información al gerente general para su aprobación.
4. Gerencia general, verifica la información proporcionada para su aprobación.
 - 4.1. Sí gerencia no aprueba entonces regresa a Gestión humana para elaborar estrategias más efectivas en el paso número dos.
 - 4.2. Sí gerencia si aprueba entonces prosigue a paso número cinco.
5. Gerencia general aprueba bases del sistema de evaluación propuesto.
6. Gerencia de gestión humana, aplica las estrategias de concientización planteadas.

7. Gestión humana aclara dudas del personal en actividades de concientización, para proseguir con el sistema de evaluación del desempeño.
8. Los colaboradores, comprenden la necesidad de aplicar la evaluación del desempeño y están de acuerdo en la realización de la evaluación del desempeño.

b) Fase 2: diseño

9. Gestión humana, elabora el diseño de la evaluación del desempeño a ejecutar.
10. Gestión humana traslada la propuesta a gerencia general, para que esta sea analizada.
11. Gerencia general, aprueba la información del diseño del sistema de evaluación para su ejecución según propuesta de Gestión humana.
 - 11.1. Si Gerencia no aprueba propuesta entonces regresa a Gestión humana para realizar una propuesta más efectiva, es decir al paso número nueve.
 - 11.2. Si Gerencia si aprueba propuesta entonces proseguir al paso número doce.

c) Fase 3: ejecución

12. Gestión humana notifica a los colaboradores, el día y la hora en que deben de llevar a cabo la evaluación del desempeño.
13. Colaboradores evaluadores realizan la evaluación del desempeño de los sub alternos o pares correspondientes.
14. Colaboradores evaluadores trasladan la información recabada a gestión humana para su procesamiento.

15. Gestión humana realiza recopilación, registro y análisis de datos de la evaluación del desempeño.
16. Gestión humana, informa de los resultados obtenidos a las jefaturas respectivas.
17. Jefaturas bajo supervisión de gestión humana, realizan entrevista para retroalimentar en función de los resultados obtenidos en la evaluación efectuada.

d) Fase 4: monitoreo

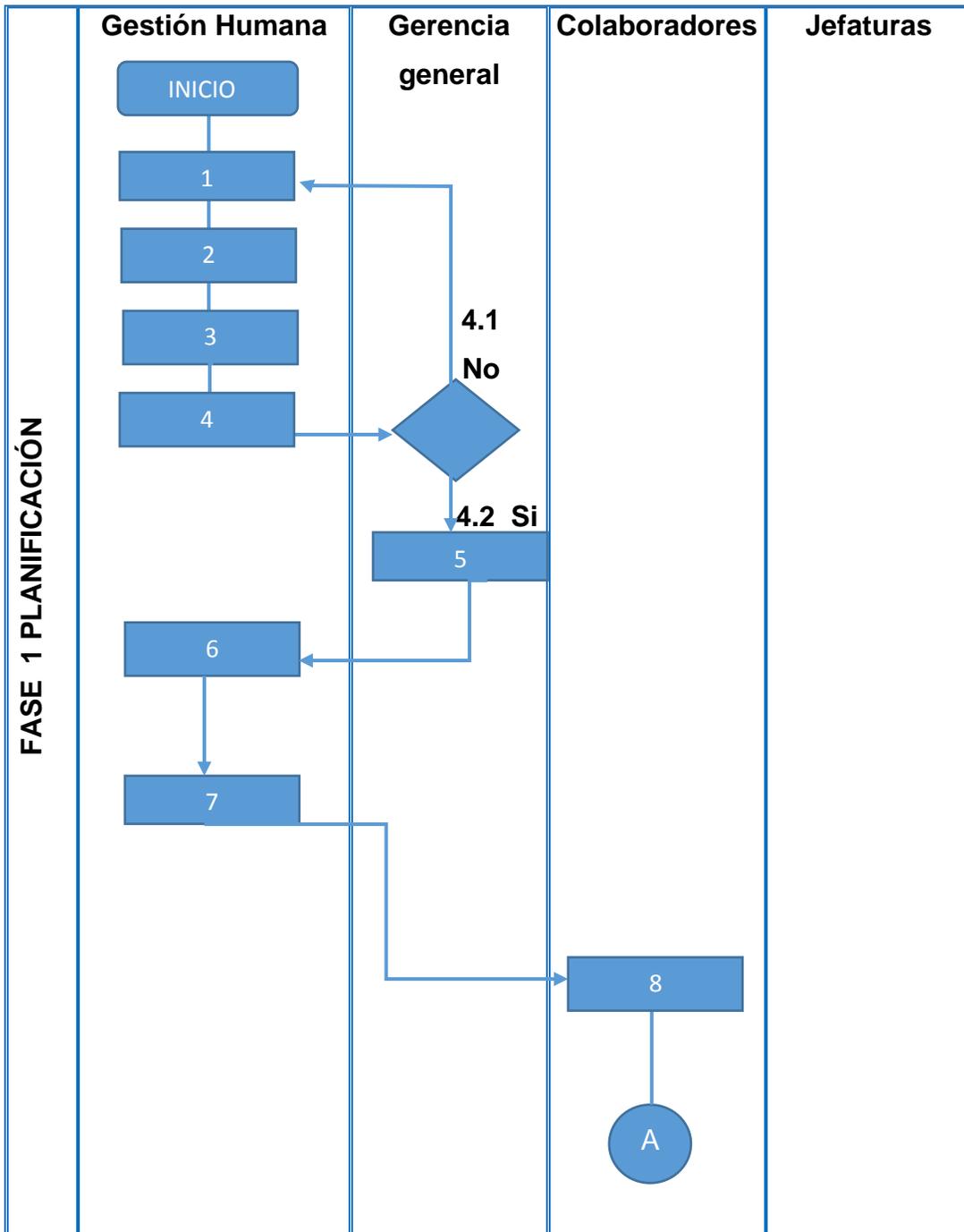
18. Jefaturas bajo supervisión de gestión humana, proporcionan planes de mejora, a los evaluados que evidenciaron bajo desempeño según los resultados.
19. Los colaboradores con bajo desempeño se comprometen a efectuar el plan de mejora proporcionado, en el tiempo estipulado.
20. Los colaboradores con bajo desempeño, aceptan y comprenden el plan de mejora proporcionado.
21. Gestión humana, brinda seguimiento al plan de mejora de los colaboradores, para guiarlos en cualquier inconveniente que presenten.
22. Gestión humana, comprueba el cumplimiento a cabalidad del plan de mejora por parte de los colaboradores con bajo desempeño.
 - 22.1. Si el plan de mejora es cumplido continuar a paso número veinti tres.
 - 22.2. Si el plan de mejora es incumplido por parte del colaborador se procederá a desvinculación del mismo.
23. Gestión humana, realiza reunión con jefe inmediato del colaborador con bajo desempeño para establecer si dicho colaborador ha mejorado en sus áreas débiles y merece una nueva oportunidad dentro de la misma o bien si su conducta y resultados no son los esperados a pesar de cumplir con el plan de mejora, decidir si el colaborador merece seguir dentro de la empresa.

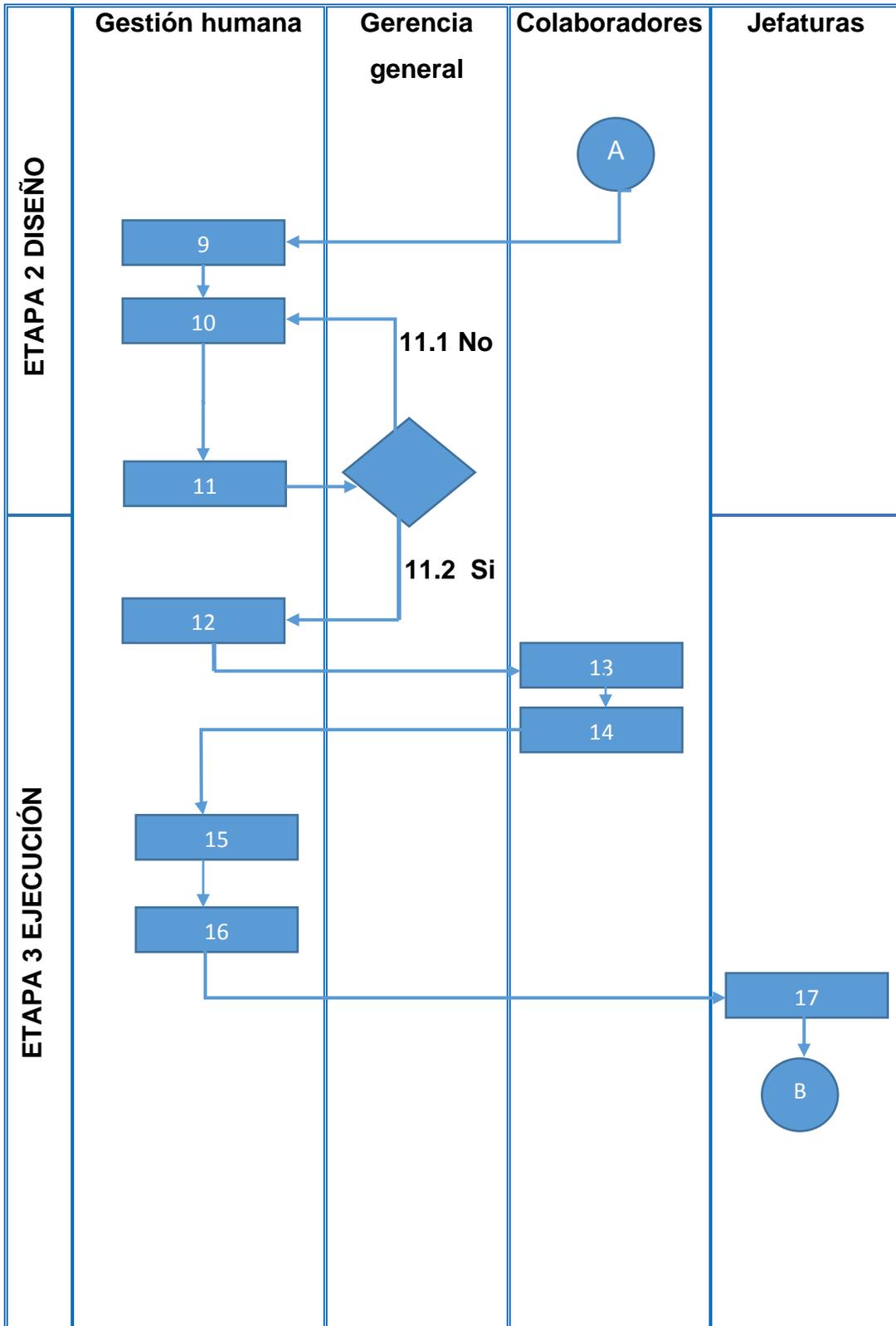
A continuación, se presenta el detalle gráfico de las actividades presentadas anteriormente, a través de un diagrama de flujo, en donde se muestran las actividades correspondientes.

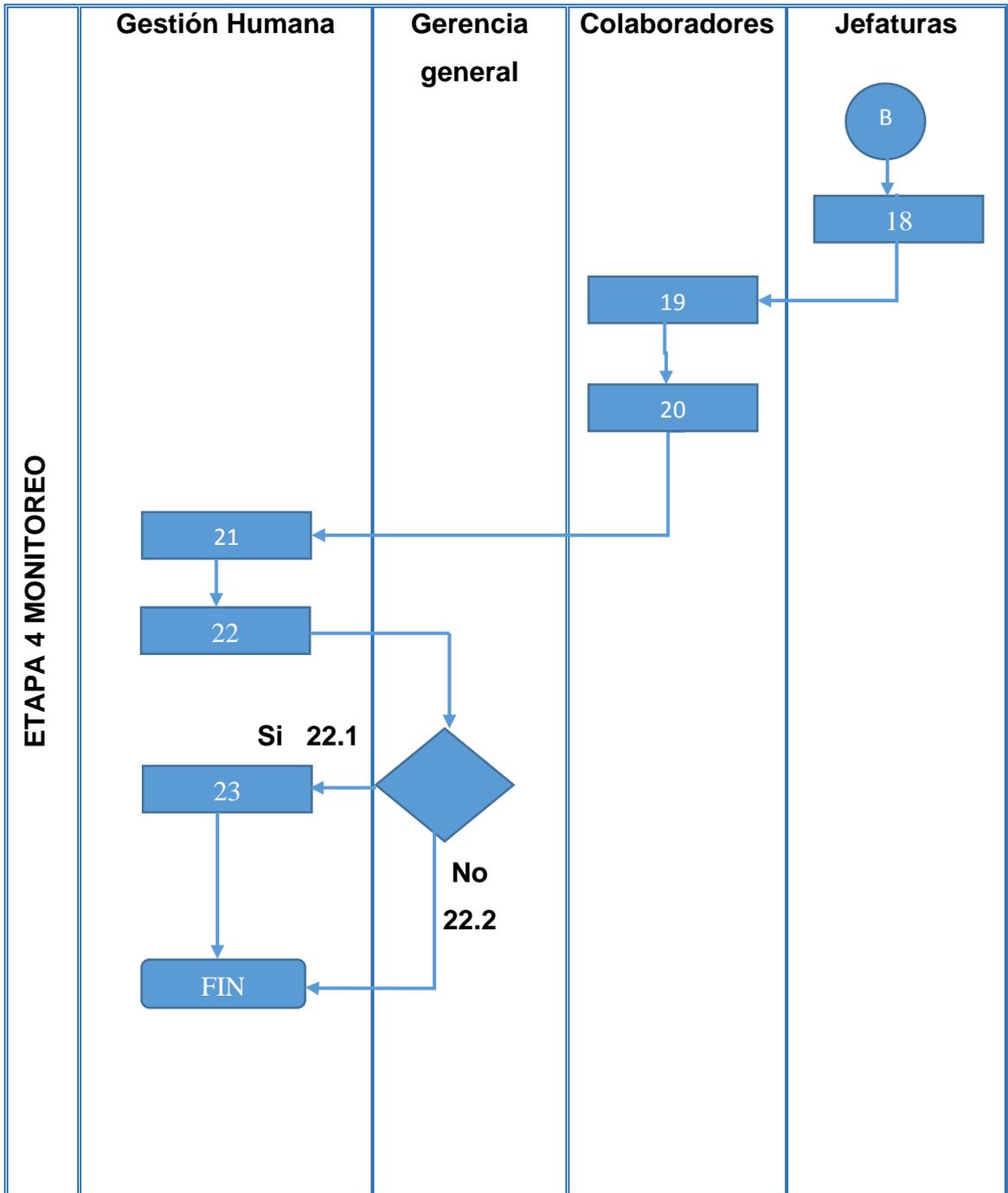
Figura 11

Diagrama general del proceso de evaluación del desempeño

Hojas: 1/3







Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2017.

3.3.1.5. Calendarización propuesta para la implementación del sistema de evaluación de desempeño

La importancia de medir las actividades y estimar el recurso tiempo tendrá una influencia directa en la implementación de las diferentes fases que conforman el sistema de evaluación del desempeño, las cuales se recomienda realizar en el tercer trimestre de cada año debido a que este período constituye una temporada baja de actividades comerciales para la empresa por lo que se estima que dicho período sea adecuado para conferirle la importancia necesaria al proceso de evaluar el desempeño.

A continuación se presenta el cronograma general de actividades sugerido para la implementación del sistema de evaluación del desempeño propuesto:

Tabla 1

Cronograma general de actividades para la implementación del sistema de evaluación del desempeño propuesto

Hoja: 1/2

No.	Actividad	Responsable	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Determinar los alcances, políticas, responsables, procesos y calendarizar las diferentes etapas del sistema de evaluación del desempeño.	RRHH																		
2	Aprobar alcances, políticas, responsables, procesos y calendarización de ejecución de las diferentes etapas del sistema de evaluación propuesto.	Gerencia General																		
3	Establecer propuestas de concientización para promover la evaluación del desempeño en la organización y enviar a gerencia para su aprobación.	RRHH																		
4	Aprobar propuestas de concientización a implementar previo a la ejecución de la evaluación del desempeño.	Gerencia General																		
5	Determinar competencias y método de evaluación a utilizar según las necesidades de la organización y trasladar a gerencia para su aprobación.	RRHH																		
6	Aprobar competencias y método de evaluación propuesto.	Gerencia General																		
7	Diseñar boleta de evaluación del desempeño y elección del sistema de calificación y tabulación de datos y trasladar a gerencia para su aprobación.	RRHH																		
8	Aprobar boleta de evaluación y sistema de calificación propuesto.	Gerencia General																		

3.3.1.6. Concientización propuesta para la implementación del sistema de evaluación del desempeño

La importancia de estimular el interés y la conciencia en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño y mostrar las ventajas que aporta tanto a colaboradores como a la organización en general, se realizará por medio de tácticas capaces de obtener confianza y aceptación de la cultura de evaluación, a través de minimizar la incertidumbre de la aplicación y efectividad, facilitando información relacionada con la evaluación para la comprensión adecuada de las partes involucradas. Lo anterior se hará a través de:

a. Reuniones programadas: El responsable directo será el departamento de gestión humana quien deberá exponer todo lo relacionado a la ejecución y monitoreo, asimismo, resolver inquietudes respecto al sistema de evaluación para que sea aceptado correctamente por los colaboradores y estimular el desarrollo de una cultura de evaluación.

En la siguiente figura se describen los aspectos mínimos que el departamento de gestión humana debe explicar y detallar para todos los colaboradores de la empresa durante cada reunión que se programe:

Figura 12

Aspectos mínimos a explicar en las reuniones programadas

ASPECTOS MÍNIMOS A EXPLICAR EN REUNIONES PROGRAMADAS	1. ¿Qué es una evaluación del desempeño? ¿Por qué se evaluará el desempeño de manera sistemática en la organización?
	2. Objetivos y alcances que la empresa pretende lograr con la implementación del sistema de evaluación.
	3. Explicación del método de evaluación del desempeño por competencias.
	4. Requisitos mínimos a cumplir para ser considerado como sujeto de evaluación.
	5. Agentes evaluadores (Jefe inmediato, compañeros o pares y autoevaluado)
	6. Aspectos importantes para todos los agentes evaluadores y sujetos evaluados.
	7. Aspectos importantes al momento de evaluar a un colaborador.
	8. Explicación general y específica de la fase de ejecución y monitoreo del sistema de evaluación.
	9. Beneficios potenciales para los colaboradores al implementar el sistema de evaluación.

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2017.

b. Documentos de apoyo: El responsable directo de comunicar este tipo de información vía correo electrónico y de forma impresa en cada reunión será el departamento de gestión humana. Como propuesta se muestra en el anexo 1 la presentación o documento el cual, será comunicado y debe utilizarse como instructivo general en las reuniones programadas.

3.3.2. Fase de diseño

Esta fase, contempla la implementación de todas las características necesarias, sobre la base del método de evaluación de 180° por competencias y de esta manera obtener resultados cuantitativos del desempeño real del colaborador para la posterior toma de decisiones acerca del talento humano.

Esta fase se define de la siguiente manera:

Figura 13

Sub fases de la fase de diseño del sistema de evaluación propuesto



Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2017.

3.3.2.1. Método de evaluación del desempeño

Para el caso de la empresa de outsourcing se propone una evaluación del desempeño 180° por ser un método no tradicional que proporciona una calificación más profunda y objetiva al incluir a más personas que guardan relación con el evaluado. Además es importante que la evaluación se realice por competencias debido a que la empresa actualmente gestiona el recurso humano a través de las competencias y es de esa cuenta que se tiene la base necesaria para continuar y contribuir al desarrollo de la organización bajo el nuevo enfoque. Claro está que usar un método de evaluación tradicional no sería lo mejor y significaría un retroceso en materia de gestión del talento humano tomando en consideración que como se ha mencionado ya la empresa gestiona el talento humano a base de competencias.

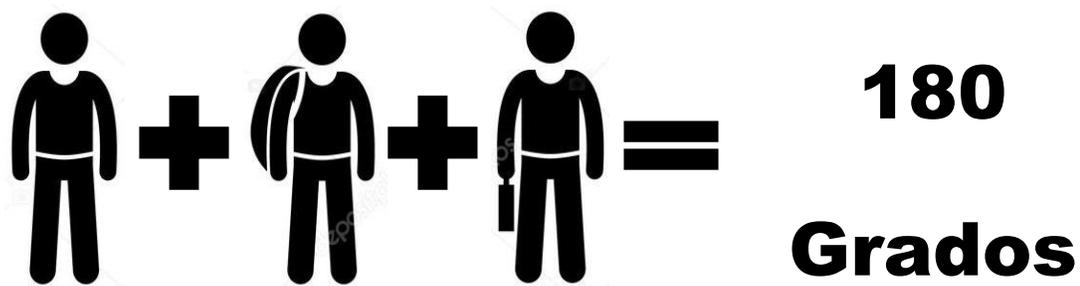
a) Método de evaluación de 180° por competencias.

Con el uso de esta metodología se pretende realizar un proceso objetivo, ya que se obtiene información de distintos ángulos y le permite tanto al evaluado, y a los evaluadores determinar correctamente la situación del desempeño laboral. Este método propone un proceso en el cual la persona es evaluada por casi todo su

entorno. Para el caso de la empresa de outsourcing son denominados agentes evaluadores el jefe inmediato del evaluado, compañero o par del evaluado (seleccionado por el departamento de gestión humana) y la autoevaluación la cual realiza el mismo sujeto de la evaluación.

Figura 14

Evaluadores en el sistema de evaluación del desempeño de 180 grados



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

b) Ventajas del método de evaluación de 180 grados:

- El sistema es más amplio en el sentido que la evaluación toma en consideración la respuesta de varias personas.
- Permite que se identifique con mayor facilidad a personas exitosas y con potenciales para reforzar, reconocer y estimular sus resultados.
- Propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de la evaluación, lo que permite asegurar el candidato adecuado para el cargo solicitado.
- Puede reducir el sesgo y prejuicios, ya que la información procede de varias personas, no de una sola.

El sistema de evaluación del desempeño de 180° garantiza un proceso en el cual se genera la interacción entre el empleado y la empresa, de esta manera se logra alcanzar objetivos de beneficio mutuo. Del resultado de esta evaluación se

propician condiciones para un adecuado desempeño de las funciones del trabajador, del área o departamento y de las actividades propias de la empresa.

A continuación se describen todos los componentes necesarios para desarrollar de la mejor manera la evaluación del desempeño propuesta.

3.3.2.2. Competencias a evaluar

En este apartado se desglosan las competencias que la empresa considera importantes y necesarias evaluar, buscando conocer una apreciación cuantitativa de cada uno de ellos. Para el caso de la empresa de outsourcing como se mencionó con anterioridad se han definido las competencias necesarias a evaluar y para lo cual se detalla a continuación el diccionario con la aplicación e interpretación que se tiene para la organización:

Tabla 2
Diccionario de competencias que la empresa utiliza para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores

Hoja: 1/2

No.	Competencia	Descripción
1	COMUNICACION	Capacidad de dar a entender clara y concretamente los puntos de vista y lo que se quiere lograr. Expresa sus ideas de manera consciente dando a entender el mensaje correcto, evita errores innecesarios de malos entendidos. Se comunica asertivamente con personal de todos los mandos.
2	ESPIRITU SERVICIO AL CLIENTE	Capacidad para reconocer necesidades del cliente interno como externo se enfoca en satisfacerlas. Entiende puntos clave del negocio que afectan la rentabilidad y el crecimiento de la empresa, actúa de manera pertinente para maximizar el éxito a través del uso correcto y eficiente de los recursos logrando así exceder las expectativas del servicio brindado. Está preparado para enseñar técnicas y estrategias que permitan la detección oportuna de necesidades del cliente.

3	FLEXIBILIDAD	Capacidad de seguir procesos y políticas establecidas y al mismo tiempo tener la habilidad de poder discernir cuando se hace una excepción por la naturaleza de la situación que se presenta, se adapta fácilmente, trabaja con distintas personas y situaciones con posturas y puntos de vista distintos, propone cambios a la organización o responsabilidades a su cargo.
4	INICIATIVA	Capacidad de anticipar y afrontar las diferentes situaciones laborales con una visión a largo, mediano y corto plazo. Emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento con una actitud proactiva con la madurez suficiente para afrontar las posibles consecuencias.
5	ORIENTADO A RESULTADOS	Persona orientada a cumplir objetivos establecidos en un tiempo determinado teniendo los mejores resultados, posee una fuerte motivación por afrontar objetivos desafiantes y asumir riesgos calculados, recaba información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas adecuadas de llevar a cabo tareas. Fijan sus propias metas, por encima de las expectativas.
6	RELACIONES INTERPERSONALES	Establece relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles, capaz de sostener conversaciones acerca de diversos temas, es abierto con los demás, simpático, respetuoso y colaborador, construye y mantiene relaciones con empresas, organismos o personas que a futuro pueden ser valiosos, mantiene comportamientos que impactan en el logro de los objetivos de la empresa.

Fuente: Diccionario de competencias utilizado en la implementación de la gestión del talento humano por competencias de la empresa de outsourcing. Noviembre 2017.

3.3.2.3. Criterios de calificación

El criterio serán las calificaciones que sirven para valorar el cumplimiento de la competencia a evaluar durante un período de tiempo. Para calificar apropiadamente se tomarán en cuenta cinco criterios que ayudan a evidenciar las apreciaciones cuantitativas con relación al desempeño mostrado en función a determinada competencia. A continuación se detalla las posibles calificaciones que se pueden proporcionar y el significado respectivo:

Figura 15
Criterios de calificación a utilizar en la herramienta de evaluación del desempeño

Calificación	Interpretación
0	Competencia requerida pero no evidenciada o no desarrollada por el evaluado
1	Ocasionalmente evidencia la competencia evaluada. Competencia desarrollada por el colaborador en un 25%.
2	La mitad del tiempo evidencia la competencia evaluada. Competencia desarrollada por el colaborador en un 50%.
3	Frecuentemente evidencia la competencia evaluada. Competencia desarrollada por el colaborador en un 75%.
4	Siempre evidencia la competencia evaluada. Competencia desarrollada por el colaborador en un 100%.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

El evaluador (auto evaluador, jefe, par o compañero) deberá elegir una calificación al enunciado que describe la competencia que se evalúa, a manera de ejemplo en la Figura 15 se observa que en la competencia de “Comunicación” el jefe asigna la calificación “4” a las especificaciones que se evalúan de dicha competencia. Así mismo se observa que en lo referente a la competencia de “Espíritu de servicio al cliente” en sus diferentes especificaciones el jefe dio diversas calificaciones acorde a lo que él ha observado acerca del trabajo del colaborador a quién se evalúa.

Figura 16

Ejemplo de la utilización correcta de los criterios de evaluación

Competencia	Descripción	Calificación del jefe
Comunicación 	Capacidad de dar a entender clara y concretamente los puntos de vista y lo que se quiere lograr.	4
	Expresa sus ideas de manera consciente dando a entender el mensaje correcto, evita errores innecesarios de malos entendidos.	4
	Se comunica asertivamente con personal de todos los mandos.	4
Espíritu de Servicio al cliente 	Capacidad para reconocer necesidades del cliente tanto interno como externo se enfoca en satisfacerlas.	2
	Actúa de manera pertinente para maximizar el éxito a través del uso correcto y eficiente de los recursos logrando así exceder las expectativas del servicio brindado.	3
	Está preparado para enseñar técnicas y estrategias que permitan la detección oportuna de necesidades del cliente.	1

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017

3.3.2.4. Diseño de boleta de evaluación

En esta etapa se debe considerar siempre que la boleta puede tener cambios en su forma y contenido, claro está que para ello el departamento de gestión humana deberá considerar cuándo realizar este tipo de cambios. A continuación se presenta el formato de evaluación del desempeño donde se evaluarán las competencias que la organización solicita para cada colaborador.

Figura 17

Formato de boleta de auto evaluación para el sistema de evaluación propuesto

Hoja: 1/3



Evaluación de Desempeño



A continuación encontrarás la evaluación de desempeño con la que se hará una revisión de tus resultados, desempeño general y apego a la cultura de la empresa, durante (De "mes y año" hasta "mes y año"). La primera fase consiste en que llenes tu ficha, esta nos ayudará a saber sobre tus avances, actualización en tus áreas de interés y para que realices una auto evaluación. Es muy importante que respondas a todas las preguntas. Posteriormente a esto, tu jefe y un compañero estarán realizando la evaluación respecto a ti.

INFORMACIÓN BÁSICA

Nombre: _____ Código: _____
Puesto actual: _____ Departamento: _____
Área: _____ Jefe de área: _____
Jefe Inmediato: _____ Gerente de Área: _____
Fecha de inicio: _____ Fecha inicio de labores: _____

NIVEL DE ESTUDIOS

Último grado aprobado: _____
¿Estudias actualmente? _____
Carrera: _____ Institución: _____
Horario: _____
Otro Idioma: _____ Nivel: _____

INFORMACIÓN LABORAL INTERNA DEL EVALUADO

Puesto actual: _____ Departamento: _____ Fechas: _____
Logros obtenidos _____
Puesto anterior: _____ Fechas: _____
Logros obtenidos _____

ÁREAS DE INTERÉS

¿En qué área quisieras _____
Puesto _____
¿Porqué? _____

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017

AUTOEVALUACIÓN

A continuación encontrarás el listado de competencias y sus significados para (Nombre de la empresa), deberás responder a las preguntas calificándola de 0 a 4 (siendo 4 la calificación positiva más alta)

Competencia	Descripción	Autoevaluación
Comunicación 	Muestro plena capacidad de dar a entender clara y concretamente los puntos de vista y lo que se quiero lograr	0
	Expreso ideas de manera consciente dando a entender el mensaje correcto, evitando errores innecesarios de malos entendidos	0
	Me comunico asertivamente con todo el personal que me relaciono aún con diversos mandos de la organización	0
Espíritu de Servicio al cliente 	Muestro capacidad para reconocer necesidades del cliente tanto interno como externo y me enfoco en satisfacerlas siempre	0
	Actúo de manera pertinente para maximizar el éxito a través del uso correcto y eficiente de los recursos logrando así exceder las expectativas del servicio brindado	0
	Estoy preparado para enseñar técnicas que permitan la detección oportuna de necesidades del cliente	0
Iniciativa 	Cumplo todas las funciones del puesto que desempeño y frecuentemente excedo las expectativas	0
	Emprendo acciones, creo oportunidades y mejoro resultados sin necesidad de un requerimiento, con una actitud proactiva con la madurez suficiente para afrontar las posibles consecuencias	0
ORIENTADO A RESULTADOS 	Cumplo los objetivos establecidos en el tiempo determinado teniendo los mejores resultados, poseo una fuerte motivación por afrontar objetivos desafiantes y asumir riesgos	0
	Muestro capacidad, habilidad y conocimientos en mi puesto de trabajo para el logro de los resultados esperados	0
	Recabo información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas adecuadas de llevar a cabo mis tareas	0
RELACIONES INTERPERSONALES 	Establezco relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles, capaz de sostener conversaciones acerca de diversos temas	0
	Soy abierto con los demás, respetuoso y colaborador, construyo y mantengo relaciones con empresas, organismos o personas que a futuro pueden ser valiosos, manteniendo comportamientos que impactan en el logro de los objetivos de la empresa	0
FLEXIBILIDAD 	Muestro capacidad de seguir procesos y políticas establecidas y al mismo tiempo tener la habilidad de saber cuando se hace una excepción por la naturaleza de la situación que se presenta	0
	Me adapto fácilmente, trabajo con distintas personas, situaciones con posturas y puntos de vista distintos, propongo cambios de mejora a la organización o responsabilidades a su cargo	0

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017

ÁREAS QUE CONSIDERAS NECESITAS CAPACITACION	
1	
2	
3	
4	
OBSERVACIONES GENERALES	

Has finalizado de llenar tu ficha para la evaluación de desempeño, es necesario que la guardes con tu nombre completo, departamento al que perteneces y luego la reenvíes a correodelaorganización@yahoo.com colocando en el asunto "Evaluación de desempeño". Tu jefe inmediato junto con alguno de los compañeros seleccionados estarán evaluandote. Luego de recabar toda la información serás citado, por parte de Gestión Humana juntamente con tu jefe inmediato, para la última reunión en la cual se te dará retroalimentación sobre tus resultados.

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017

Figura 18

Formato de boleta de evaluación del compañero o par para el sistema de evaluación propuesto

Hoja: 1/3



Evaluación de Desempeño

Logotipo

INFORMACIÓN BÁSICA

Nombre del evaluado: _____ Código: _____
 Puesto Actual del Evaluado: _____ Departamento: _____
 Jefe inmediato del evaluado: _____ Puesto del evaluador: _____

EVALUACION DEL PAR O COMPAÑERO

Instrucciones: Has sido uno de los elegidos para evaluar al compañero colaborador descrito anteriormente. Ante lo expuesto previamente, es importante que respondas todas las casillas dadas. De igual forma es importante recalcar que debes ser objetivo en la puntuación a asignar en cada casilla por lo que rogamos seas sincero con la organización y con tu compañero a fin de que este último pueda mejorar constantemente si así fuera necesario. Por tu ayuda estamos muy agradecidos, estas contribuyendo a que nuestra familia sea cada vez mas competitiva!

A continuación encontrarás el listado de competencias y sus significados para (nombre de la empresa), deberás responder a las preguntas calificándola de 0 a 4 (siendo 4 la calificación positiva más alta)

COMPETENCIAS DE LA EMPRESA DE OUTSOURCING

Competencia	Descripción	Calificación del Par
Comunicación 	Capacidad de dar a entender clara y concretamente los puntos de vista y lo que se quiere lograr	
	Expresa sus ideas de manera consciente dando a entender el mensaje correcto, evita errores innecesarios de malos entendidos	
	Se comunica asertivamente con personal de todos los mandos	
Espíritu de Servicio al cliente 	Capacidad para reconocer necesidades del cliente tanto interno como externo y se enfoca en satisfacerlas.	
	Actúa de manera pertinente para maximizar el éxito a través del uso correcto y eficiente de los recursos logrando así exceder las expectativas del servicio brindado	
	Está preparado para enseñar técnicas y estrategias que permitan la detección oportuna de necesidades del cliente.	

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017

Iniciativa 	<p>Cumple todas las funciones del puesto que desempeña y frecuentemente sobre pasa las expectativas.</p>	
	<p>Emprende acciones, crea oportunidades y mejora resultados sin necesidad de un requerimiento con una actitud proactiva con la madurez suficiente para afrontar las posibles consecuencias.</p>	
Orientado a resultados 	<p>Cumple objetivos establecidos en un tiempo determinado teniendo los mejores resultados, posee una fuerte motivación por afrontar objetivos desafiantes y asumir riesgos</p>	
	<p>Muestra capacidad, habilidad y conocimientos en su puesto de trabajo para el logro de los resultados esperados.</p>	
	<p>Recaba información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas adecuadas de llevar a cabo tareas</p>	
Relaciones Interpersonales 	<p>Establece relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles, capaz de sostener conversaciones acerca de diversos temas</p>	
	<p>Es abierto con los demás, respetuoso y colaborador, construye y mantiene relaciones con empresas, organismos o personas que a futuro pueden ser valiosos, mantiene comportamientos que impactan en el logro de los objetivos de la empresa</p>	
Flexibilidad 	<p>Muestra capacidad de seguir procesos y políticas establecidos y al mismo tiempo tener la habilidad de poder discernir cuando se hace una excepción por la naturaleza de la situación que se presenta</p>	
	<p>Se adapta fácilmente, trabaja con distintas personas y situaciones con posturas y puntos de vista distintos, propone cambios a la organización o responsabilidades a su cargo</p>	

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017

Figura 19

**Formato de boleta de evaluación del jefe para el sistema de evaluación
propuesto**

Hoja: 1/2

INFORMACIÓN BÁSICA DEL EVALUADO		
 <h2 style="text-align: center;">Evaluación de Desempeño</h2> <div style="float: right; border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;"> <i>Logotipo</i> </div>		
Nombre: _____ Puesto Actual: _____ Fecha de inicio: _____ Jefe inmediato: _____ Nivel de estudios actual: _____ Carrera: _____		
COMPETENCIAS EMPRESA DE OUTSOURCING (100 puntos por competencias ponderadas)		
Competencia	Descripción	Calificación del jefe
Comunicación 	Capacidad de dar a entender clara y concretamente los puntos de vista y lo que se quiere lograr.	
	Expresa sus ideas de manera consciente dando a entender el mensaje correcto, evita errores innecesarios de malos entendidos.	
	Se comunica asertivamente con personal de todos los mandos.	
Espirito de Servicio al cliente 	Capacidad para reconocer necesidades del cliente tanto interno como externo se enfoca en satisfacerlas.	
	Actúa de manera pertinente para maximizar el éxito a través del uso correcto y eficiente de los recursos logrando así exceder las expectativas del servicio brindado.	
	Está preparado para enseñar técnicas y estrategias que permitan la detección oportuna de necesidades del cliente.	
Iniciativa 	Cumple todas las funciones del puesto que desempeña y frecuentemente sobre pasa las expectativas.	
	Emprende acciones, crea oportunidades y mejora resultados sin necesidad de un requerimiento con una actitud proactiva con la madurez suficiente para afrontar las posibles consecuencias.	

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017

<p>Orientado a resultados</p> 	<p>Cumple objetivos establecidos en un tiempo determinado teniendo los mejores resultados, posee una fuerte motivación por afrontar objetivos desafiantes y asumir riesgos.</p>	
	<p>Muestra capacidad, habilidad y conocimientos en su puesto de trabajo para el logro de los resultados esperados.</p>	
	<p>Recaba información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas adecuadas de llevar a cabo tareas.</p>	
<p>Relaciones Interpersonales</p> 	<p>Establece relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles, capaz de sostener conversaciones acerca de diversos temas.</p>	
	<p>Es abierto con los demás, respetuoso y colaborador, construye y mantiene relaciones con empresas, organismos o personas que a futuro pueden ser valiosos, mantiene comportamientos que impactan en el logro de los objetivos de la empresa</p>	
<p>Flexibilidad</p> 	<p>Capacidad de seguir procesos y políticas establecidos y al mismo tiempo tener la habilidad de poder discernir cuando se hace una excepción por la naturaleza de la situación que se presenta.</p>	
	<p>Se adapta fácilmente, trabaja con distintas personas y situaciones con posturas y puntos de vista distintos, propone cambios a la organización o responsabilidades a su cargo.</p>	
<p>AREAS QUE EL EVALUADO CONSIDERA QUE NECESITA CAPACITACION</p>		
1		
2		
3		
4		
<p>Describe algunas FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS del evaluado si lo considera necesario</p>		
<p>OBSERVACIONES GENERALES</p>		

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017

Figura 20

Formato de consolidación de calificaciones para el sistema de evaluación
propuesto

Hoja: 1/2



Evaluación de Desempeño

Logotipo

INFORMACIÓN BÁSICA

Nombre: _____
 Puesto Actual: _____
 Fecha de inicio de labores: _____
 Jefe inmediato: _____
 Departamento: _____
 Nivel de estudios actual: _____ Nivel requerido según puesto: _____
 Carrera: _____

COMPETENCIAS EMPRESA DE OUTSOURCING (100 puntos por competencias ponderadas)

Competencia	Descripción	Autoevaluación	Calificación del Par	Calificación del jefe	Promedio
Comunicación 	Capacidad de dar a entender clara y concretamente los puntos de vista y lo que se quiere lograr.				
	Expresa sus ideas de manera consciente dando a entender el mensaje correcto, evita errores innecesarios de malos entendidos.				
	Se comunica asertivamente con personal de todos los mandos.				
Espíritu de Servicio al cliente 	Capacidad para reconocer necesidades del cliente tanto interno como externo se enfoca en satisfacerlas.				
	Actúa de manera pertinente para maximizar el éxito a través del uso correcto y eficiente de los recursos logrando así exceder las expectativas del servicio brindado.				
	Está preparado para enseñar técnicas y estrategias que permitan la detección oportuna de necesidades del cliente.				
Iniciativa 	Cumple todas las funciones del puesto que desempeña y frecuentemente sobre pasa las expectativas.				
	Emprende acciones, crea oportunidades y mejora resultados sin necesidad de un requerimiento con una actitud proactiva con la madurez suficiente para afrontar las posibles consecuencias.				
Orientado a resultados 	Cumple objetivos establecidos en un tiempo determinado teniendo los mejores resultados, posee una fuerte motivación por afrontar objetivos desafiantes y asumir riesgos.				
	Muestra capacidad, habilidad y conocimientos en su puesto de trabajo para el logro de los resultados esperados.				
	Recaba información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas adecuadas de llevar a cabo tareas.				

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017

Relaciones Interpersonales 	Establece relaciones interpersonales fluidas y cordiales en todos los niveles, capaz de sostener conversaciones acerca de diversos temas.																
	Es abierto con los demás, respetuoso y colaborador, construye y mantiene relaciones con empresas, organismos o personas que a futuro pueden ser valiosos, mantiene comportamientos que impactan en el logro de los objetivos de la empresa																
Flexibilidad 	Capacidad de seguir procesos y políticas establecidos y al mismo tiempo tener la habilidad de poder discernir cuando se hace una excepción por la naturaleza de la situación que se presenta.																
	Se adapta fácilmente, trabaja con distintas personas y situaciones con posturas y puntos de vista distintos, propone cambios a la organización o responsabilidades a su cargo.																
Totales					0												
					Total 0												
RESUMEN																	
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Medición</th> <th>Ponderación</th> <th>Resultados</th> <th>Totales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Competencias</td> <td>100</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>100</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>						Medición	Ponderación	Resultados	Totales	Competencias	100	0	0	Total	100	0	0
Medición	Ponderación	Resultados	Totales														
Competencias	100	0	0														
Total	100	0	0														
Resultado de Evaluación de Desempeño año 20__					0.0												
AREAS QUE EL EVALUADO CONSIDERA QUE NECESITA CAPACITACION																	
1																	
2																	
3																	
4																	
Describa algunas FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS del evaluado si lo considera necesario																	
OBSERVACIONES GENERALES																	

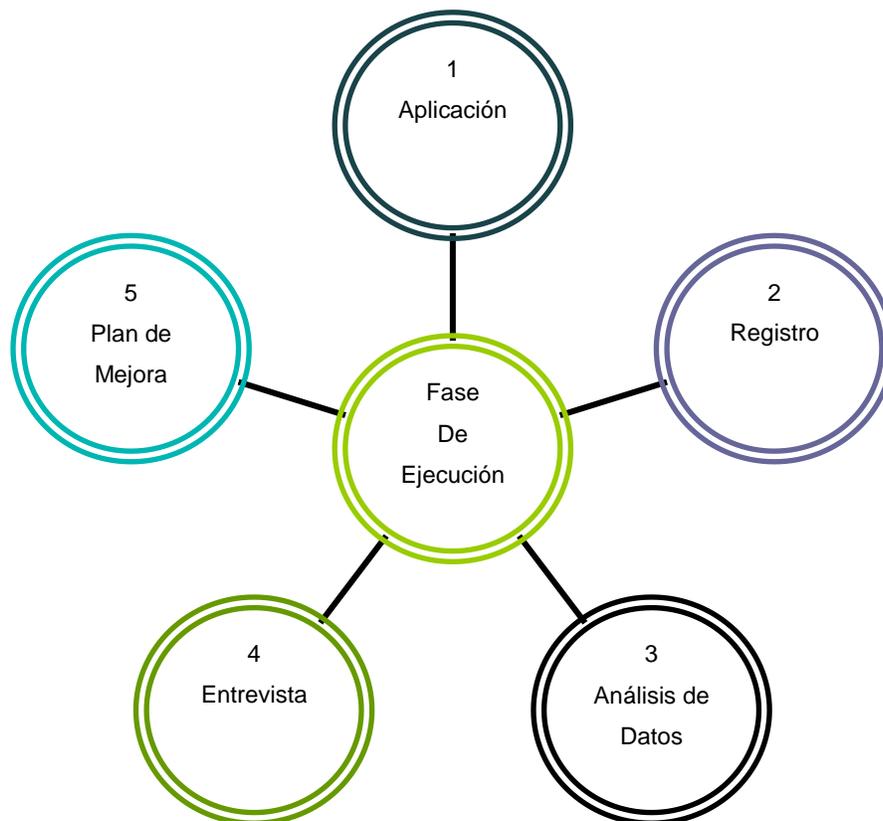
Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017

3.3.3. Fase de Ejecución

Esta fase se enfoca directamente en la realización de la evaluación, considerando como premisa importante, la obtención de información que permita cuantificar el desempeño manifestado por los colaboradores en un período de tiempo en el presente caso un año, para tomar acciones preventivas y correctivas, en función de los resultados obtenidos. Estas acciones beneficiarán el desempeño de los colaboradores y estimularán a que estos aporten su máximo esfuerzo, así mismo brindará planes de mejora a la empresa. Se presenta el siguiente esquema con las fases a implementar.

Figura 21

Fase de ejecución del sistema de evaluación propuesto



Fuente: elaboración propia, Noviembre 2017

3.3.3.1. Aplicación

En esta parte del proceso se debe realizar la evaluación a los colaboradores, mediante todo lo estructurado con anterioridad. Para el caso de la empresa de outsourcing la aplicación se realizará dentro de las instalaciones de esta, lo que permitirá evitar gastos que de momento se consideran innecesarios. La etapa de aplicación se realizará en una semana según lo propuesto y para lo cual se detalla a continuación el cronograma de actividades sugerido:

Tabla 3
Cronograma de actividades en la semana de aplicación de la evaluación del desempeño propuesta

No.	Actividad	Responsable	Semana de aplicación						
			L	M	M	J	V	S	
1	Distribuir a todos los colaboradores la autoevaluación (De 09:00 a 11:00 Hrs)	Gestión Humana							
2	Entregar autoevaluación a RRHH (hasta las 12:00 Hrs como máximo)	Todos los Colaboradores evaluados							
3	Distribuir a todos los Jefes la evaluación individual de cada uno de sus colaboradores (De 09:00 a 11:00 Hrs)	Gestión Humana							
4	Entregar evaluación a RRHH de todos los colaboradores a su cargo (hasta las 12:00 Hrs como máximo)	Jefes de Área, Sección, Departamento, Gerentes, etc.							
5	Distribuir a todos los compañeros o pares seleccionados que evaluarán a sus otros compañeros. (De 09:00 a 11:00 Hrs)	Gestión Humana							
6	Entregar evaluación a RRHH del o los compañeros que se solicitó evaluar (hasta las 12:00 Hrs como máximo)	Compañeros o pares que fueron seleccionados							
7	Tiempo de demora estimado por posibles inconvenientes.	Gestión Humana							
8	Monitorear y apoyar ante posibles dudas respecto a la evaluación	Gestión Humana	Resolución de dudas y apoyo en el proceso						

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2017

En páginas anteriores se han dado a conocer los diferentes formatos a utilizar para evaluar el desempeño de cada colaborador sin embargo es importante mencionar que la propuesta de evaluación ha sido considerada mediante formatos electrónicos los cuales deberán ser trasladados al correo que el departamento de gestión humana habilite para recibir la información respectiva.

3.3.3.2. Registro

Luego de aplicar la evaluación a los colaboradores se registra la información, para tener respaldo del mismo y conocer el progreso del colaborador durante la estancia en la empresa y así mostrar su desarrollo dentro de esta.

Se debe archivar todas las pruebas debidamente registradas. Para lo anterior es necesario crear un espacio físico para controlar y resguardar la información contenida en la documentación respectiva.

El registro lo realizará el departamento de gestión humana de manera electrónica creando una base de datos en un equipo de cómputo que sea seguro ante cualquier suceso. También es recomendable crear una copia en un disco duro externo y además agregar una copia impresa en el expediente individual de cada persona evaluada.

3.3.3.3. Análisis de datos

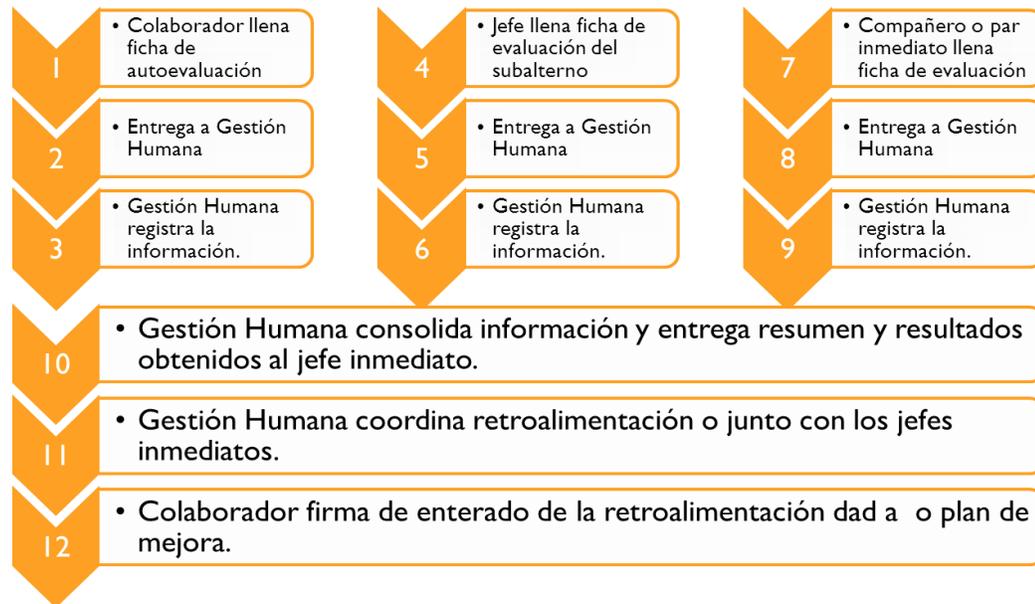
Es la comprensión de los datos recolectados para identificar el área o áreas donde se necesita atención. A raíz de los datos cuantitativos obtenidos, se deben analizar detalladamente las evaluaciones, para tomar acciones en relación con dichos resultados, luego de observar la recopilación de datos se procede a interpretarlos, ya que en función de estos, se toman las decisiones relacionadas a la organización.

Para ilustrar de mejor manera la interacción entre las sub fases de aplicación, registro y análisis de datos a continuación se presenta el proceso a realizar:

1. El colaborador evaluado llena ficha de autoevaluación.
2. Auto evaluado envía su evaluación a Gestión humana.
3. Gestión humana registra información.
4. El jefe inmediato realiza evaluación del subalterno.
5. El jefe inmediato envía evaluación a Gestión humana.
6. Gestión humana registra la información del jefe inmediato.
7. El par realiza evaluación del compañero evaluado.
8. El par entrega evaluación a Gestión humana.
9. Gestión humana registra información del par.
10. Gestión humana consolida información de todos los agentes evaluadores y entrega resumen de resultados al jefe inmediato del evaluado.
11. Gestión humana coordina retroalimentación junto con los jefes inmediatos.
12. Colaborador recibe retroalimentación o plan de mejora según corresponda firmando de enterado y de acuerdo.

Figura 22

Proceso de interrelación general entre las sub fases de aplicación, registro y análisis de datos del sistema de evaluación propuesto



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

3.3.3.4. Entrevista de retroalimentación y plan de mejora

Después de efectuar la evaluación y obtener los resultados, con el respectivo análisis, se procede a realizar una reunión moderada, entre el evaluado y evaluador, a fin de informar los resultados obtenidos y las áreas débiles que se han detectado.

Durante la realización se debe mantener un ambiente de confidencialidad y respeto, para hacer sentir una estancia agradable hacia el colaborador, en donde debe de propiciarse el diálogo bilateral encaminado a la crítica constructiva y evitar hacer comentarios negativos o involucrar asuntos personales que desestabilicen la atmósfera y el objetivo central de la entrevista.

Es importante mencionar que el departamento de Gestión humana debe ser el moderador entre el colaborador y el jefe inmediato; este a su vez tiene como tarea importante exponer de manera clara y concisa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se detectaron en la evaluación.

Por último el representante del departamento de Gestión humana debe velar porque exista el consentimiento y aprobación del jefe inmediato y el colaborador en relación a la calificación final de la evaluación del desempeño practicada. Para ello las tres partes participantes en la sesión de retroalimentación deberán consignar su firma en los apartados correspondientes.

La categoría donde se puede incluir a un colaborador dependerá de la calificación que obtenga y de esa cuenta deberá de ser incluido en el rango respectivo. Las categorías que el sistema de evaluación sugiere según los rangos de calificación son las siguientes:

Tabla 4

Categoría de desempeño laboral por rango de calificación de evaluación

Categoría	Definición	Puntaje Obtenido
Desempeño Superior	Excede sus metas con excelente actitud. Busca la mejora continua, no requiere seguimiento. Es un embajador de la cultura organizacional. Está listo para asumir nuevo rol.	(91-100)
Buen Desempeño	Cumple con sus metas, tiene potencial de crecimiento, buena actitud, requiere poco seguimiento. Aplica todos los días la cultura organizacional.	(76- 90)
Desempeño Promedio	Cumple con el trabajo según lo solicitado de forma eficiente y eficaz, es experto en su área de trabajo. Muestra apego a la cultura organizacional.	(60- 75)
Bajo Desempeño	Tiene áreas de mejora notables, requiere mucho seguimiento, no muestra apego a la cultura de la organización, no ha logrado dominar su rol dentro de su área.	(0 - 59)

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

a. Plan de acción para llevar a cabo el proceso de retroalimentación

Algunos aspectos importantes a seguir durante el proceso de retroalimentación se presentan de manera detallada en el siguiente plan de acción:

Figura 23

Plan de acción para el proceso de retroalimentación

Empresa:		Empresa de Outsourcing		
Objetivo:		Determinar el proceso para retroalimentar a cada evaluado.		
Nombre del plan:		Ejecución del proceso de retroalimentación		
No.	Actividad	Meta	Responsable	Duración
1	Preparación de mobiliario e instalaciones para llevar a cabo el proceso de retroalimentación de los colaboradores.	Acomodar el 100% de utiles y enseres asi como mobiliario al espacio fisico de la sala	Gestión Humana	60
2	Definir dia, lugar, fecha y hora para llevar a cabo la retroalimentacion.	Comunicar propuesta de fecha de realización a gerencia general y gerencia de gestión humana	Gestión Humana	60
3	Explicar las normas importantes para llevar a cabo el proceso de retroalimentación.	Comunicar efectivamente el 100% del contenido de las normas que se deben cumplir en el proceso	Gestión Humana	10
4	Saludar cordialmente al evaluado y felicitarlo por su adptación al cambio y a la mejora continua.	Motivar y romper el hielo con el colaborador	Jefe inmediato	5
5	Mostrar y exponer al evaluado el informe consolidado donde constan las calificaciones obtenidas en cada competencia según cada evaluador del desempeño.	Exponer el 100% de los resultados obtenidos en la calificacion del evaluado	Jefe inmediato	10
6	Informar acerca de la calificación general del desempeño obtenida por el evaluado.	Dar a conocer concretamente el resultado final de su evaluación	Gestión Humana	5
7	Brindar el tiempo al evaluado para exponga de manera directa, concisa y respetuosa sus inquietudes.	Escuchar objetivamente los argumentos del colaborador todo el tiempo	Gestión Humana	5
8	Solicitar a los entes participantes de la reunión su firma en el apartado correspondiente para ratificar los resultados respectivos.	Confirmar de manera formal que el evaluado acepta en un 100% la calificación recibida	Gestión Humana	5
9	Proporciona las conclusiones del caso e informa acerca del plan a seguir según corresponda con cada evaluado	Explicar efectivamente el 100% del plan a seguir al evaluado	Gestión Humana	10
10	Coordina el diálogo a fin de concluir la reunión de manera educada.	Despedir de manera ordenada y educada la reunión realizada	Gestión Humana	5

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

Figura 24

Ficha guía para el proceso de retroalimentación

		<h1>Guía de retroalimentación</h1>		
INFORMACIÓN BÁSICA				
Nombre:	_____	Código:	_____	
Puesto actual:	_____	Departamento:	_____	
Área:	_____	Jefe inmediato:	_____	
Jefe de área:	_____	Gerente de área:	_____	
Fecha de inicio en el puesto actual:	_____	Fecha inicio en la Org.:	_____	
		Resultados año anterior:	_____	
		Resultados año actual:	_____	
FORTALEZAS				
OPORTUNIDADES				
DEBILIDADES				
AMENAZAS				
PLAN DE MEJORA A SEGUIR				
RESUMEN				
Firma Jefe inmediato del evaluado		Firma del colaborador evaluado		
Vo.Bo. Departamento de Gestión humana				

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

3.3.3.5. Plan de Mejora

Al finalizar la entrevista y haber localizado las áreas de refuerzo relacionados con el desempeño del colaborador, es necesario que el evaluador en conjunto con el evaluado, estén de acuerdo en las áreas de mejora que sean necesarias. Los planes de mejora son dirigidos específicamente a colaboradores, que tienen un desempeño por debajo o igual a lo indicado en la propuesta denominado “BAJO DESEMPEÑO”, tomando como base las debilidades detectadas según las competencias que fueron evaluadas y para lo cual el jefe inmediato será el responsable directo de brindar ayuda para tomar acciones correctivas y de mejora.

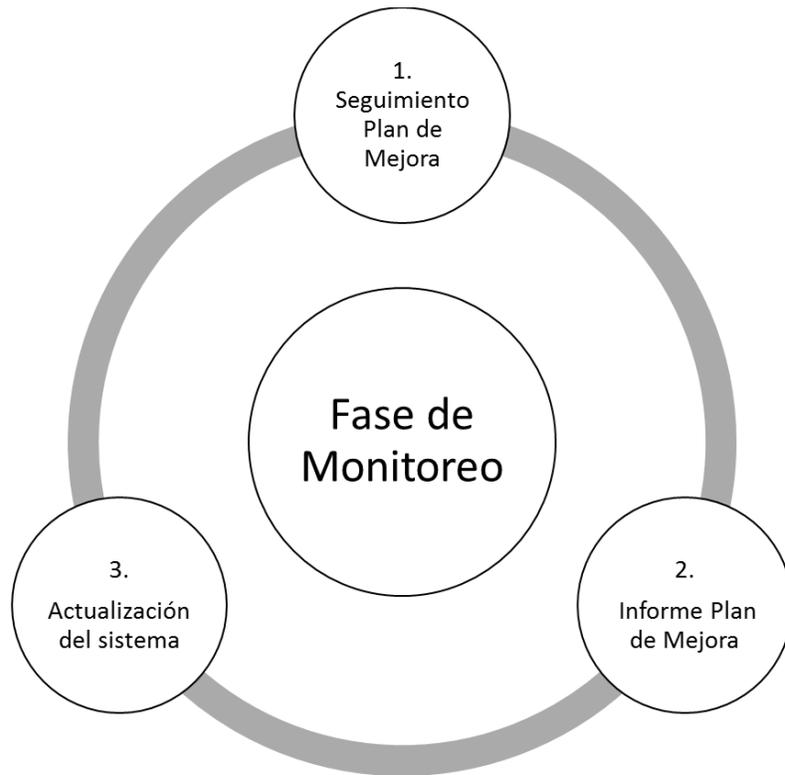
El jefe inmediato al finalizar el proceso de retroalimentación en presencia de un representante de gestión humana, deberá anotar en el apartado respectivo todas las acciones que según su experiencia ayudarán al colaborador a desarrollar las competencias que necesita mejorar en el tiempo que se establezca.

3.3.4. Fase de Monitoreo

En esta fase, están contenidos los detalles finales del sistema de evaluación del desempeño, en donde se verifica el cumplimiento del plan de mejora elaborado en la fase anterior, luego de monitorear el funcionamiento y verificar el cumplimiento de las expectativas del mismo, de lo contrario tomar acciones pertinentes enfocadas al logro de los objetivos trazados al tomar los puntos de vista de los involucrados en el sistema. Mantener actualizadas las fases es muy importante para evitar que el sistema se vuelva obsoleto por lo que es necesario adaptarse a los cambios que se requieren según las necesidades organizacionales.

Figura 25

Sub fases de la fase de monitoreo del sistema de evaluación propuesto



Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2017.

3.3.4.1. Seguimiento a plan de mejora

Después de aplicar la evaluación a los colaboradores se debe llevar a cabo la parte de retroalimentación, subsiguientemente se hace un plan de mejora personalizado en función a los resultados obtenidos de cada colaborador; para que se obtenga el cumplimiento conveniente, es necesario llevar un seguimiento constante del desarrollo de las mejoras al desempeño presentadas y el grado de cumplimiento alcanzado en un determinado tiempo.

Se tiene que proveer un seguimiento mensual, con el fin de verificar el cumplimiento de las recomendaciones proporcionadas y guiar de manera constante al colaborador, para evitar el incumplimiento o desviación con relación a lo propuesto en el plan de mejora o de ser necesario replantear las acciones sugeridas para obtener resultados satisfactorios, en el tiempo estimado.

El plan de mejora será proporcionado por el jefe inmediato mismo que será supervisado y monitoreado por el departamento de Gestión humana para dar cumplimiento al plan de mejora recomendado.

3.3.4.2. Informe de plan de mejora

Este se presenta en un documento formal redactado en la parte final del sistema de evaluación con el objetivo de manifestar el cumplimiento de las acciones sugeridas contenidas en el plan de mejora, notificando el progreso obtenido acerca de las debilidades detectadas. Este documento es de suma importancia para la toma de decisiones, el informe debe describir brevemente el grado de cumplimiento y esfuerzo manifestado por los colaboradores ante las sugerencias para mejorar el desempeño evaluado con anterioridad. El jefe inmediato deberá redactar un informe indicando si el evaluado a quien se ha monitoreado mejoró lo sugerido al cabo de tres meses por lo que la aprobación del plan hará que el colaborador pueda continuar desarrollando sus labores de mejor manera y así optar a los beneficios de la próxima evaluación mientras que la reprobación del plan por primera vez provocará que el colaborador sea considerado entre los posibles movimientos de personal dentro de la organización y de ser reincidente en la reprobación de un plan de mejora en el año de evaluación siguiente será tomando en cuenta entre los colaboradores a desvincular de la organización al no adaptarse a los requerimientos de la empresa después de que se le ha ayudado de manera estrecha y consecutiva. En la figura 18 se observa el formato sugerido para dicho informe.

Figura 26
Informe final plan de mejora

	<h1 style="margin: 0;">Informe final plan de mejora</h1>	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 80px; margin: 0 auto;"> <i>Logotipo</i> </div>
INFORMACIÓN BÁSICA		
Nombre: _____	Lugar y fecha: _____	
Puesto actual: _____	Departamento: _____	
Área: _____	Jefe inmediato: _____	
Fecha de inicio en el puesto actual: _____	Fecha inicio en la Org.: _____	
	Resultados año anterior: _____	
	Resultados año actual: _____	
PLAN DE MEJORA INDICADO		
RESULTADOS DESPUES DE APLICADO EL PLAN DE MEJORA		
CONCLUSIONES		
_____ Firma Jefe inmediato del evaluado	_____ Firma del colaborador evaluado	
_____ Vo.Bo. Departamento de Gestión humana		

Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2017.

3.3.4.3. Actualización del Sistema

En esta sub fase se debe mantener al día toda la información relacionada con el sistema de evaluación del desempeño, ajustando todas las fases, instrumentos o cualquier parte del sistema que lo requiera a manera de que este sea efectivo y eficiente evitando así que se convierta en un sistema.

El departamento de Gestión humana debe velar porque el sistema se adapte en todos los aspectos necesarios para que este proporcione los resultados que se necesitan.

3.4. Presupuesto de la propuesta.

El presupuesto es una estimación financiera de las inversiones necesarias para ejecutar la propuesta, para ello se ha hecho la estimación de la inversión a realizar y para lo cual se presenta el siguiente presupuesto:

Cuadro 1

**Presupuesto general de inversión para la implementación de un sistema de
evaluación del desempeño anual**

No.	Fase	Sub-Total (Q)	TOTAL (Q)
1	PLANIFICACION		
	Asesoría técnica especializada	Q4,000.00	
	Insumos de Oficina (Hojas, impresiones)	Q500.00	
	Estimación de Gastos indirectos (Electricidad, alquileres y los gastos de funcionamiento)	Q100.00	
			Q4,600.00
2	DISEÑO		
	Asesoría técnica especializada en Artes Graficos.	Q1,000.00	
	Insumos de Oficina (Hojas, impresiones)	Q500.00	
			Q1,500.00
3	EJECUCION		
	Horas Hombre para ejecutar propuesta (Q11.27 c/ hora * 8 personas * 8 horas diarias * 5 días)	Q3,606.40	
			Q3,606.40
4	MONITOREO		
	Salarios minimos de 02 personas durante tres meses.	Q15,859.26	
	Insumos de Oficina (Hojas, impresiones)	Q2,000.00	
	Estimación de Gastos indirectos (Electricidad, alquileres y los gastos de funcionamiento)	Q1,000.00	
			Q18,859.26
5	GASTOS IMPREVISTOS (5%)		
	Gastos Imprevistos	Q942.00	Q942.00
TOTAL			Q29,507.66

Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2017. * Horas hombre calculadas con base al salario mínimo vigente a partir de enero 2018, según acuerdo gubernativo 297-2017.

CONCLUSIONES

1. Actualmente la organización, no cuenta con un sistema formal y objetivo que permita evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la empresa de outsourcing.
2. El proceso de retroalimentación es ineficiente derivado de la carencia de un sistema de evaluación del desempeño que lo propicie.
3. La ausencia de una evaluación del desempeño útil que proporcione datos objetivos y reales del desempeño laboral no permite identificar el aporte real de cada colaborador a la organización además que no se tiene información clara para la toma de decisiones en relación a la gestión del recurso humano.
4. Según lo diagnosticado en el capítulo dos del presente documento, la falta de divulgación y comunicación oportuna de los objetivos organizacionales a todos los niveles jerárquicos de la empresa, no permite que los esfuerzos de todos los colaboradores sean focalizados para el alcance de dichos objetivos.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el sistema de evaluación del desempeño, contenido en el presente informe mediante las diferentes fases que integran el mismo con sus respectivas herramientas en cada fase.
2. Aplicar el proceso de retroalimentación que se propone el cual permite observar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que el evaluado posee a la vez que muestra qué competencias debe mejorar según su área o departamento de trabajo.
3. Utilizar la evaluación del desempeño como una herramienta que permita detectar qué colaboradores se apegan a la filosofía organizacional y de esa manera retenerlos o bien tomar otra decisión en relación a la gestión del recurso humano.
4. Comunicar a todo los colaboradores de manera oportuna, los objetivos organizacionales que la empresa pretende alcanzar en el corto, mediano y largo plazo de tal manera que los colaboradores se identifiquen y enfoquen sus esfuerzos en el alcance de estos según su área de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia, Desempeño por competencias evaluación de 360°, 1ª. edición, 3ra reimpresión, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Granica, S.A., 2005. 795 páginas.
2. Ballvé, Alberto & Delbeljuh, Patricia, Misión y Valores la empresa en busca de su sentido. 1ra Edición, Buenos Aires, Argentina, Grupo Editorial Planeta, 2,006. 195 páginas.
3. Benavides Pañeda, Javier, Administración, Primera Edición en español, México, D.F, Mc Graw-Hill Interamericana, 2,004. 354 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, 3ra edición, México, D.F., McGraw-Hill/Interamericana, 2009. 577 páginas.
5. Gil Estallo, María de los Ángeles & De la fuente, Fernando Giner, Como crear y hacer funcionar una empresa, 9ª. edición, Madrid, España, HESIC, 2,013. 689 páginas.
6. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. INTECAP de Guatemala. Gestión por Competencia Laboral. 2da Edición. 2003.
7. Koontz, Harold & Weihrich, Heinz, Administración, una perspectiva global, 11ª. edición, México, D.F. , Mc Graw-Hill interamericana, 1998.
8. M.Pilar Curósvilá, Cristian A. Díaz Cuevas, Víctor Oltra Coenorera, Juan C. Rodríguez-Serrano, Rosa Teba Nuez, Jorge Tejero Lorenz, Desarrollo del factor humano, 1ª. Edición, España, Barcelona, Editorial UOC, 2005.
9. Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas teoría y práctica, primera parte, 1ª. Edición, México, D.F., editorial LIMUSA, S.A, 2004. 193 páginas.

E-GRAFIA

10. Definición de empresa privada (en línea) consultado el 26 de septiembre 2015. Disponible en: <http://conceptodefinicion.de/empresa-privada/>
11. Definición de jerarquía - Qué es, Significado y Concepto (en línea) consultado el 26 de septiembre 2015. Disponible en: <http://definicion.de/jerarquia/#ixzz3msk2fI58>
12. Definición de plan de acción - Qué es, Significado y Concepto (en línea) Consultado el 21 de septiembre 2015. Disponible en: <http://definicion.de/plan-de-accion/#ixzz3mX2EDPkB>
13. Puesto de trabajo (en línea). Consultado el 26 de noviembre 2015. Disponible en: <http://definicion.mx/puesto-de-trabajo/>
14. ¿Qué es outsourcing? Ventajas y Desventajas (en línea). Consultado el 21 de septiembre 2015. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/que-es-outsourcing-ventajas-y-desventajas/>
15. ¿Qué es un presupuesto? (en línea). Consultado el 21 de septiembre 2015. Disponible en: <http://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>

ANEXOS

Anexo 1

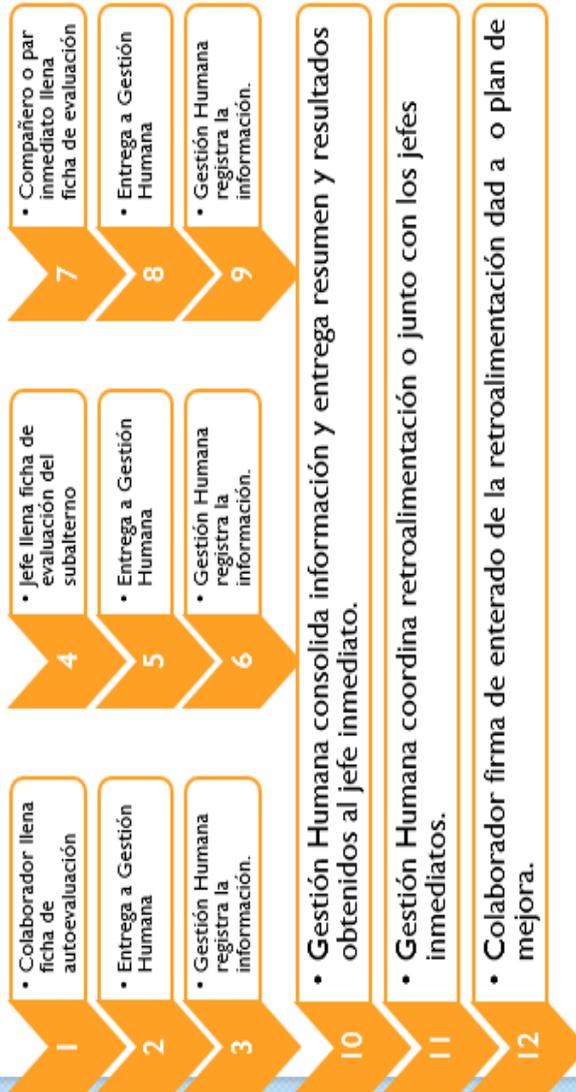
Documento de apoyo a utilizar en reuniones programadas informativas

Sub fase de concientización



Evaluación del Desempeño 180° por competencias

Proceso de Evaluación del desempeño



Escala de resultados de evaluación

Categoría	Definición	Puntaje Obtenido
Desempeño Superior	Excede sus metas con excelente actitud. Busca la mejora continua, no requiere seguimiento.. Es un embajador de la cultura organizacional. Está listo para asumir nuevo rol.	(91-100)
Buen Desempeño	Cumple con sus metas, tiene potencial de crecimiento, buena actitud, requiere poco seguimiento. Aplica todos los días la cultura organizacional.	(76- 90)
Desempeño Promedio	Cumple con el trabajo según lo solicitado de forma eficiente y eficaz, es experto en su área de trabajo. Muestra apego a la cultura organizacional.	(60- 75)
Bajo Desempeño	Tiene áreas de mejora notables, requiere mucho seguimiento, no muestra apego a la cultura de la organización, no ha logrado dominar su rol dentro de su área.	(0 - 59)

Algunos aspectos importantes

- Debes completar tu ficha de autoevaluación siempre.
- El evaluador debe anotar una calificación entre "0" a "4" en el formato respectivo, siendo el número cuatro la puntuación más alta.

COMPETENCIAS EMPRESA DE OUTSOURCING (100 puntos por competencias ponderadas)		
Competencia	Descripción	Calificación del jefe
Comunicación 	Capacidad de dar a entender clara y concretamente los puntos de vista y lo que se quiere lograr.	4
	Expresa sus ideas de manera consciente dando a entender el mensaje correcto, evita errores innecesarios de malos entendidos.	4
	Se comunica asertivamente con personal de todos los mandos.	4

Algunos aspectos importantes

- La puntuación o calificación que se anota en la evaluación guarda relación con frecuencia en la que es evidenciada la competencia que la organización requiere, tal y como lo indica la siguiente tabla:

Calificación	Interpretación
0	Competencia requerida pero no evidenciada o no desarrollada por el evaluado
1	Ocasionalmente evidencia la competencia evaluada. Competencia desarrollada por el colaborador en un 25%.
2	La mitad del tiempo evidencia la competencia evaluada. Competencia desarrollada por el colaborador en un 50%.
3	Frecuentemente evidencia la competencia evaluada. Competencia desarrollada por el colaborador en un 75%.
4	Siempre evidencia la competencia evaluada. Competencia desarrollada por el colaborador en un 100%.

- El evaluador debe responder y enviar vía electrónica la evaluación realizada al correo que el departamento de gestión humana designe, para lo cual se deberá redactar indicando en el renglón asunto: **“Evaluación del desempeño 2018 (“NOMBRES Y APELLIDOS DEL EVALUADO” / “DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE EL EVALUADO”)**.
- Además el evaluador debe realizar una breve descripción en la redacción del correo donde anotará su nombre completo, puesto que ocupa dentro de la organización y relación que mantiene con el evaluado.

- Todo lo anterior se debe realizar según los tiempos designados por el departamento de Gestión Humana. A continuación se detalla un breve ejemplo:



- El departamento de Gestión humana es el encargado de unificar las diferentes evaluaciones (Evaluación del Jefe inmediato, Evaluación del compañero designado o par y Autoevaluación del sujeto) con el objetivo de proveer una calificación general al evaluado con lo cual se tienen las condiciones necesarias para proceder al proceso de retroalimentación o plan de mejora.

Anexo 2

Formato para la política general del sistema de evaluación del desempeño propuesto

LOGOTIPO	POLÍTICAS CORPORATIVAS	Código
	Política del sistema de evaluación del desempeño	Versión 01
	Gestión Humana	Página 10 de 1
Objetivo:		
Alcance:		
Normas generales:		
Responsabilidad y comunicación:		
Sanción: a) Incumplimiento: b) Plagio		
Vigencia:		
Control de revisión y modificaciones:		
<p style="text-align: center;">_____ Gerente de gestión humana Empresa de Outsourcing</p> <p>_____ Vo.Bo. Gerente general Empresa de Outsourcing</p>		