

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO POR EL MÉTODO 360 GRADOS, EN EL PERSONAL DE
SERVICIOS *OUTSOURCING* DE UNA EMPRESA DE PRODUCTO DE
CONSUMO MASIVO UBICADA EN ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**



GLADIS EURICYS ARGUETA LÓPEZ

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO POR EL MÉTODO 360 GRADOS, EN EL PERSONAL DE
SERVICIOS *OUTSOURCING* DE UNA EMPRESA DE PRODUCTO DE
CONSUMO MASIVO UBICADA EN ZONA 10 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, Según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo de Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: JUAN CARLOS LEMUS RÍOS

AUTOR: GLADIS EURICYS ARGUETA LÓPEZ

Guatemala, octubre de 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suarez Roldan
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II: Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III: Vacante
Vocal IV: P. C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal V: P. C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Claudia Aquino
Evaluador: Dr. Alfredo Paz
Evaluador: Msc. Evelyn Cardona



ACTA/EP No. 03005

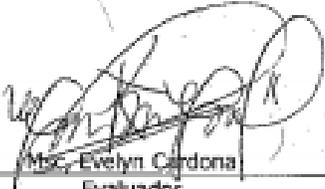
ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-013-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 01 de Octubre de 2020, a las 20:00 - 20:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada Gladis Euricys Argueta López, carné No. 200415437 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No- 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Implementación del sistema de evaluación de desempeño por el método 360 grados en el personal de servicios outsourcing que ejercen funciones en una empresa que comercializa y distribuye producto de consumo masivo ubicada en zona 10 de la ciudad de Guatemala**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue aprobado con una nota promedio de 20 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Que la sustentante incorpore las observaciones indicadas en el Informe, mejore la redacción y ortografía de todo el documento,

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, día uno del mes de octubre del año dos mil veinte.


Dr. Alfredo Paz
Evaluador
Msc. Claudia Aquino
Coordinador
Msc. Evelyn Cardona
Evaluador
Licda Gladis Euricys Argueta Lopez
Sustentante

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Gladis Euricys Argueta López** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 06 de octubre de 2020.



MSc. Claudia Aquino García
Coordinador

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por darme sabiduría, entendimiento, paciencia y fortaleza para alcanzar esta meta en vida.
- A MIS PADRES:** Lucy López y Jorge Argueta por el amor, enseñanzas, sacrificio y apoyo, que este triunfo sea una recompensa a sus innumerables esfuerzos.
- A MI HIJA:** Anielka, por su amor, comprensión y apoyo incondicional, que este triunfo sirva de ejemplo para superación de su vida.
- A MIS HERMANAS:** Waleska y Dailyn por su amor y apoyo.
¡Gracias por confiar en mí!
- A MIS TÍAS, PRIMOS Y DEMÁS FAMILIA:** Gracias por el cariño y apoyo brindado.
- A MIS AMIGOS:** Por compartir inolvidables momentos, triunfo que comparto con ustedes como agradecimiento a su amistad.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas. Por los conocimientos adquiridos y por haber permitido mi formación profesional.

CONTENIDO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN	i
1. ANTECEDENTES.....	2
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Administración de recursos humanos	8
2.2. Administración estratégica de recursos humanos.....	9
2.3. Motivación laboral	9
2.4. Capacitación laboral.....	10
2.5. Promoción laboral	11
2.6. <i>Outsourcing</i> de recursos humanos	11
2.7. Competencias laborales.....	13
2.8. Desempeño laboral	14
2.9. Evaluación del desempeño	14
2.10. Modelos tradicionales de evaluación de desempeño.....	16
2.11. Evaluación 360 grados.....	19
2.12. Entrevista de evaluación	20
2.13. Responsables de la evaluación de desempeño.....	21
2.14. Retroalimentación de desempeño	23
2.15. Periodicidad de la evaluación de desempeño.....	23
3. METODOLOGÍA.....	25
3.1. Planteamiento del problema.....	25
3.2. Delimitación del problema	26
3.3. Objetivos	26
3.4. Proceso de implementación	27
3.5. Escala de medición	31
3.6. Porcentaje de ponderación por evaluador.....	32
3.7. Índices de evaluación.....	32

3.8. Métodos, técnicas e instrumentos	33
3.9. Técnicas.....	33
3.10. Instrumentos	34
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	36
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito brindar las herramientas para llevar a cabo la implementación de la evaluación de desempeño por el método de 360 grados en el personal de servicios tercerizados de una empresa del sector alimenticio para optimizar su productividad laboral.

La organización no ha incorporado dentro de sus procesos de administración de recursos humanos un sistema de evaluación de desempeño que permita determinar el nivel de desempeño de los trabajadores en el desarrollo de sus funciones. Además, los jefes inmediatos de forma empírica conocen las capacidades y aptitudes de los colaboradores. De modo que, la implementación de programas de formación y desarrollo del personal no son llevados a cabo de acuerdo a las necesidades del equipo de trabajo. De la misma manera, las compensaciones salariales, los asensos y traslados de personal no se realizan conforme al grado de desempeño de los trabajadores.

Por lo anterior, se realizó un diagnóstico para determinar la situación actual de la organización por medio de la observación directa y observación de campo, así como, entrevistas al gerente de área, jefes inmediatos y al personal del puesto de impulso-mercaderista. Lo que permitió establecer las fases del proceso de implementación, las competencias sujetas a evaluación y el formato a utilizar para llevar a cabo dicha evaluación.

Mediante los resultados obtenidos se determina que los colaboradores no han sido evaluados por carecer de un método de evaluación de desempeño y desconocen las competencias inherentes al puesto de trabajo.

Por último, la organización ha delegado a una empresa de servicios tercerizados la administración de personal de impulso. De ahí que, no cuente con un proceso de evaluación de desempeño para determinar el nivel de productividad laboral y que el establecimiento de planes de acción para mejorar el desempeño no sea desarrollado de acuerdo con las necesidades presentadas por el personal.

INTRODUCCIÓN

En una organización es importante establecer un sistema de evaluación de desempeño debido a que permite evaluar objetivamente el rendimiento de los colaboradores. Asimismo, permite identificar los factores que necesitan ser fortalecidos y el potencial del recurso humano lo que permitirá incentivar la mejora continua y la desarrollo tanto profesional como personal de los colaboradores.

En el capítulo número uno se presentan los antecedentes de la organización objeto de estudio que comercializa y distribuye productos de consumo masivo, la cual destaca su participación en el sector industrial alimenticio con un portafolio de ciento cuarenta y seis marcas clasificadas en ocho niveles de negocios. La aceptación de los productos por parte del consumidor ha permitido a la corporación establecer alianzas estratégicas con consorcios de la misma gama de alimentos, lo que ha permitido su masiva participación en el mercado guatemalteco y centroamericano con un crecimiento significativo en la región.

Simultáneamente, se desarrollan los trabajos previamente realizados sobre el método de evaluación de 360 grados y el procedimiento elaborado en su implementación.

Asimismo, en el capítulo número dos se presenta el marco teórico en el cual se desarrollan las teorías que fundamentan los conceptos y definiciones implicados la evaluación de desempeño por el método de 360 grados, el cual ayudará a facilitar la comprensión de los temas abordados en la problemática presentada.

Además, en el capítulo número tres se desarrolla la metodología, el planteamiento y la delimitación del problema. Así como el objetivo general, los objetivos específicos y el proceso de implementación dividido por tres fases para el desarrollo del proceso de implementación del método de evaluación. Por lo cual, se definen los instrumentos que ayudan a estructurar el método incorporando siendo: el descriptor de puesto, la guía de entrevista y la escala de observación del comportamiento.

Así como se presenta el capítulo número cuatro en el cual se exterioriza la discusión y presentación de resultados de acuerdo con el análisis desarrollado para la oportuna implementación del método de evaluación de 360 grados.

Por último, se presentan las conclusiones representativas a los datos recabados, así como, las recomendaciones a tomar en cuenta en el establecimiento de los procesos necesarios para llevar a cabo una implementación exitosa de evaluación de desempeño. Adicionalmente, se incluyen en los anexos los formularios de evaluación de 360 grados, el descriptor de puestos y los instrumentos utilizados para la recopilación de la información.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

La compañía objeto de estudio inicia operaciones en Guatemala en el año 2004, bajo el nombre de una distinguida empresa proveniente de Costa Rica, quienes experimentando una gran aceptación de sus productos y atravesando un crecimiento significativo en la región; emprendieron el proyecto de posicionar sus marcas a nivel centroamericano. Contando para ello, con la apertura de comercializadoras en cada país de Centro América.

La organización se desarrolla en el sector industrial de alimentos y derivado del liderazgo y solidez que ha marcado su trayectoria, ha realizado alianzas estratégicas con otros consorcios industriales dentro de la gama de alimentos, lo que hace que esta empresa sea una compañía transnacional.

La compañía distribuye y comercializa productos de consumo masivo, cuenta con un portafolio de 146 marcas las cuales se clasifican en 8 niveles de negocios. Cada negocio enfocado en satisfacer las necesidades y brindar excelentes experiencias de compra en cada consumidor.

La estructura organizacional comprende un organigrama vertical de tal manera que conforme desciende la línea de mando, el nivel de autoridad y toma de decisiones disminuye. La organización es liderada por el gerente general quien se apoya de las gerencias de ventas, de logística, mercadeo, recursos humanos y administrativa.

Actualmente, cuentan con 60 colaboradores en planilla directa, quienes están distribuidos en las gerencias citadas anteriormente. Además, como parte de su alianza estratégica han contratado los servicios de una empresa de *outsourcing* quienes proveen el servicio de personal en los puestos operativos siendo estos: el personal de impulso-mercaderista, logística, torre de control y personal de transporte.

La cultura organizacional se fundamenta de acuerdo a las políticas establecidas por casa matriz que se refiere a la promoción de ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y hacer, el reconocimiento, la construcción de marcas de liderazgo y además de una vida en equilibrio para las personas.

Las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la Zona 10 de la ciudad de Guatemala. Asimismo, cuentan con la alianza estratégica de un operador logístico ubicado en la zona 12, quienes realizan la gestión efectiva de la cadena de suministros y almacenamiento.

Asimismo, la organización ha formado socios mayoristas estratégicos, a quienes ha desarrollado y asesorado mediante las herramientas e insumos necesarios para llevar el producto a cada departamento y provincia de nuestro país. También, ha logrado negociar con las grandes cadenas de supermercados para que las marcas mejoren su posición en el mercado e ir un paso delante de la competencia.

Calderón (2013), en su trabajo de tesis “Evaluación de desempeño utilizando la metodología de 360⁰ en el área de producción de una planta farmacéutica”. Previo a conferírsele el título de Maestro en Gestión Industrial en la Universidad de San Carlos de Guatemala de la República de Guatemala. En el cual expone como problemática la carencia de un método de evaluación que permita conocer el rendimiento de los colaboradores. Dado que la empresa se encuentra en crecimiento es necesario conocer un mecanismo que evalúe las capacidades, cualidades y aptitudes del personal. Establece el objetivo de incrementar la productividad en el departamento de producción, implementando la evaluación de desempeño de 360 grados. Para determinar los indicadores que intervienen en el cumplimiento de metas, desarrollar programas de sucesión y mejorar la eficiencia y eficacia de las funciones y atribuciones del personal. Asimismo, desarrolla el método descriptivo de forma cualitativa y cuantitativa. Brindando como resultados, que el puesto de trabajo con menor calificación es la posición de supervisión de producción en las variables de iniciativa, calidad del trabajo y planificación. Por lo que, concluye que la evaluación de desempeño de 360 grados aplicado por niveles de jerarquía en el departamento de producción determina las variables a

mediar y los planes de acción a desarrollar para el incremento de la productividad. Por consiguiente, recomienda implementar el método de evaluación de 360 grados para mejores resultados en la productividad y eficiencia.

Limatuj & Tobías (2014), en su trabajo de tesis “Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360⁰ para el área administrativa de RHM Solutions, S.A. (SEARS)”, previo a optar el título de Psicólogos en grado académico de Licenciatura, de la Universidad de San Carlos de Guatemala de la República de Guatemala. En la cual, exponen la carencia de una herramienta para medir el desempeño de los colaboradores del área administrativa, que detecte los aspectos relevantes y significativos para mejorar o corregir los procedimientos dentro de cada puesto de trabajo. Por ello, plantean como objetivo el diseño de un sistema de evaluación del desempeño de 360⁰ que permita conocer y cuantificar el desempeño del colaborador por medio del desarrollo de las competencias necesarias para formar profesionales altamente calificados mediante la oportuna evaluación y retroalimentación. De modo que, el método utilizado para el análisis de este trabajo es el método de la observación participante, técnica que combina la forma de interrelacionar la investigación y las acciones de la unidad objeto de estudio seleccionado por el investigador. Asimismo, en los resultados obtenidos en este estudio se determina que los jefes no se encuentran dispuestos a que un colaborador evalúe su desempeño y demuestran inseguridad en el rol de líderes. Del lado de los colaboradores, se percibe disposición para ser evaluados y brindarles la retroalimentación; debido a que no tienen claras las competencias inherentes al puesto de trabajo y exponen que las competencias de un líder se basan en el trabajo en equipo, toma de decisiones, comunicación y buenas relaciones interpersonales. Por lo tanto, concluyen que implementar un sistema de evaluación de desempeño 360⁰ mejora la toma de decisiones para promociones, incentivos y causas justificadas de despido, así como, desarrollar de forma continua las aptitudes específicas de cada puesto de trabajo. Por consiguiente, recomiendan realizar un análisis periódico de las competencias incluidas en el sistema de evaluación propuesto para que continúe siendo una herramienta de

apoyo. De la misma manera, ligar los resultados de la evaluación con los incentivos, incrementos salariales y promociones.

Girón (2016), en su trabajo de tesis “Sistema de evaluación del desempeño para una distribuidora de medicamentos ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala”, previo a conferírsele el título de Licenciada en Administración de Empresas, en la Universidad de San Carlos de Guatemala, de la República de Guatemala. Plantea la carencia de un sistema de evaluación y retroalimentación formal para evaluar el desempeño de los colaboradores que contribuya a crear la mejora continua del rendimiento de los trabajadores. Establece como objetivo contar con una herramienta que contribuya a medir el desempeño que proporcione al colaborador una adecuada y periódica retroalimentación sobre su rendimiento laboral. Asimismo, identificar los indicadores del desempeño en cada puesto de trabajo y definir las acciones de mejora para disminuir los aspectos que infieren en las deficiencias de los colaboradores en función de los resultados obtenidos. Por lo que, desarrolla el método científico a través de la fase indagadora, demostrativa y expositiva; también, utiliza el método deductivo-inductivo a través de los conocimientos generales a específicos por medio del enlace de los juicios. De modo que, conforme a los datos recabados se determina que no se evalúa el desempeño de los colaboradores de manera formal sino de manera empírica y verbal. Así como, la inexistencia de factores de medición del rendimiento laboral para mejorar el desempeño, optimizar los recursos y retroalimentar adecuadamente a los empleados. Por lo que, concluye que la problemática actual de la empresa se origina por la falta de un sistema de evaluación dentro de la organización y por ende los resultados organizacionales no se logran alcanzar debido a que no existe compromiso entre colaborador y patrono. Por consiguiente, recomienda implementar el sistema de evaluación del desempeño propuesto para los colaboradores por medio del área de recursos humanos, para conocer el rendimiento de los empleados y brindar una adecuada retroalimentación.

Vite (2017), en su trabajo de tesis “Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área

comercial”, previo a obtener el grado académico de Magíster en Psicología Laboral: Mención en Desarrollo Humano y de la organización en la Universidad de Guayaquil, Ecuador. En el cual exterioriza el problema de la ausencia de un sistema de evaluación de desempeño efectivo para la empresa que permitiera conocer el rendimiento y las necesidades del recurso humano de la organización, y con el objetivo de mejorar la productividad, las competencias y la motivación de los trabajadores del área comercial, utilizando para el efecto el método deductivo e inductivo a través de las técnicas de los cuestionarios, la observación y la entrevista. Asimismo, expone como resultados que el trabajo en equipo y la responsabilidad son las competencias con menor calificación, como consecuencia de la carencia de liderazgo y negociación que afectan en el alcance de los objetivos organizacionales y por ende la generación de conflictos laborales. Asimismo, destaca que los colaboradores tienen un alto nivel de compromiso con la empresa. De modo que, concluye que la propuesta de la implementación de un sistema de evaluación de desempeño mejora la productividad, las competencias laborales y la motivación de los colaboradores del área comercial. Por lo tanto, es necesario acoplar las planificaciones estratégicas de acuerdo con las necesidades reales del capital humano y aplicar la evaluación de desempeño, para el mejoramiento de las relaciones laborales. Por consiguiente, recomienda llevar a cabo la propuesta de evaluación para que, en función de las experiencias obtenidas; se desarrolle el mismo proceso en otras unidades de la organización y que toda empresa independientemente de su giro, formalice procedimientos de evaluación y que traslade a cada colaborador la realimentación de la evaluación para dar a conocer los puntos a favor y en contra con relación al ejercicio de sus labores.

Gómez & Manrique (2019), en su trabajo de tesis “Evaluación de desempeño y propuesta de desarrollo de personal en la empresa de Andamios Acrópolis S.A.S.” Previo a optar al título de Administrador de empresas de la Universidad del Valle de Colombia, Colombia. En el cual expone que la empresa objeto de estudio, presenta falencias a nivel administrativo que le dificultan evaluar y mejorar las competencias de los colaboradores con respecto a las funciones que realizan. Por

lo que, determina evaluar el desempeño de los colaboradores de la organización por medio de un programa de desarrollo de personal, lo cual le permite identificar las competencias de cada puesto y diseñar el formato de evaluación. De modo que, se desarrolla la investigación por medio del método deductivo a través de conceptos teóricos, variables cuantitativas y cualitativas. Asimismo, obtiene como resultado que los colaboradores presentan alto nivel de compromiso, orientación a resultados y servicio al cliente como las variables de fortaleza dentro de la organización. Sin embargo, la autoformación y desarrollo de los colaboradores presentan deficiencias lo que amerita desarrollar un plan de formación para el personal. Por lo que, concluye que la herramienta de evaluación de 360 grados representa el instrumento ideal para la evaluación de los colaboradores. Por consiguiente, recomienda evaluar a los trabajadores de forma anual para comparar los resultados y brindar a los colaboradores la adecuada retroalimentación, al mismo tiempo, identificar las necesidades de capacitación oportunas.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo el cual vincula, organiza, recompensa, evalúa, retiene y desarrolla al capital humano de una organización.

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler & Varela, 2011, p.2)

La administración de recursos humanos elabora procedimientos, normativos y políticas necesarias para que los colaboradores se desarrollen en un ambiente seguro, a través de códigos éticos que fomenten equidad para los colaboradores de una organización.

La eficiencia de la administración del recurso humano determina la competitividad de la empresa en su ámbito industrial. Por ende, es importante desarrollar estrategias competitivas que permitan al personal desarrollar habilidades y aptitudes que aporten valor en el alcance de los objetivos organizacionales.

La administración de recursos humanos reconoce la importancia de las personas como proveedoras de habilidades, de competencias y de conocimientos para la oportuna administración de los recursos. Asimismo, determina que el factor humano activa los elementos necesarios que permiten la innovación y la competitividad ante los cambios establecidos por el entorno.

2.2. Administración estratégica de recursos humanos

La importancia de la estrategia de recursos humanos se refiere a las prácticas relacionadas con las estrategias organizacionales. Dessler (2015) afirma: “La administración estratégica de recursos humanos implica la formulación y ejecución de las políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan las habilidades y los comportamientos de los trabajadores que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (p.14). Recursos humanos debe formular estratégicamente políticas y prácticas de administración de recursos humanos para desarrollar habilidades y conductas en los colaboradores enfocadas en el alcance de las estrategias organizacionales.

El fin primordial estratégico de recursos humanos es el establecimiento de estrategias de acuerdo a la planificación de los recursos humanos, la atracción, el mejoramiento, el desarrollo y la conservación del talento, así como la remuneración a los colaboradores. De acuerdo con el análisis del entorno en que se desarrolla la empresa, para identificar los cambios demográficos, las tendencias del capital humano y los cambios políticos.

2.3. Motivación laboral

La motivación se refiere a los estímulos que una persona posee para realizar ciertas acciones determinadas por su comportamiento y la actitud para enfrentar las situaciones.

La motivación es un término general que se aplica a todos los impulsos, anhelos, necesidades, deseos y otras fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen lo que creen que satisfará esos impulsos y deseos e inducirá a los subordinados a actuar de la manera deseada. (Koontz & Weihrich, 2013, p.282)

El comportamiento de una persona puede estar bajo la influencia de la motivación intrínseca la cual se caracteriza por la ejecución de las actividades por el simple placer de realizar las tareas sin el objetivo de recibir un incentivo a cambio.

Asimismo, se puede presentar la motivación extrínseca que determina la realización de acciones a cambio de recibir recompensas por el trabajo realizado.

En una empresa el comportamiento de un colaborador es objeto de estudio, las conductas productivas e improductivas. El proceder productivo se refiere a la concentración y la responsabilidad en el trabajo para no perjudicar su productividad. En cambio, la conducta improductiva se refiere a distraerse continuamente, perder tiempo, ser hostil, antipático y practicar la violencia.

Es tarea de la administración de recursos humanos velar por proveer los estímulos necesarios para fomentar la calidad del trabajo, el positivismo, la productividad laboral y proporcionar un ambiente adecuado en el trabajo.

2.4. Capacitación laboral

La capacitación laboral se refiere los procesos de aprendizaje para perfeccionar al colaborador en el desempeño de su puesto de trabajo, mediante técnicas adecuadas para desarrollar habilidades, conocimientos y destrezas.

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (Vallejo, 2015, p.91)

La capacitación laboral debe ser planificada de acuerdo a programas específicos y por áreas de trabajo, estableciendo los objetivos que se pretenden alcanzar al desarrollar el plan de capacitación. Asimismo, los planes de capacitación deben estar orientados a las necesidades de la empresa para que los mismos permitan contribuir en el alcance de los objetivos organizacionales.

La capacitación se establece como un proceso de formación al colaborador, la cual puede ser llevada a cabo de forma individual o por equipos de trabajo. Por ende, se debe contemplar la realización de una evaluación a los colaboradores para medir el grado alcanzado por el colaborador en la consecución de los

objetivos de capacitación. Asimismo, se debe brindar un seguimiento adecuado para verificar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral del trabajador.

La importancia de la capacitación radica en la integración y fortalecimiento de equipos de trabajo, mejorar el desempeño, reforzar conocimientos y promover la innovación a través de la mejora continua para contribuir al desarrollo personal y profesional.

2.5. Promoción laboral

Se refiere al ascenso de un colaborador dentro de la organización, lo que permite incrementar la valoración del desempeño para que puedan ser promocionados a un nivel superior comparado al nivel en que se encuentran. “En todos los casos, las promociones internas deberían realizarse analizando y evaluando los conocimientos, experiencia y competencias de una persona en relación con el puesto a ocupar” (Alles, 2011, p 354). Además, implica un incremento salarial, mayor responsabilidad y el mejoramiento de las competencias laborales.

2.6. Outsourcing de recursos humanos

Vincular al personal idóneo en una empresa es fundamental para la oportuna consecución de los objetivos de una organización. Derivado de ello, las empresas buscan alternativas de solución para la selección y contratación del personal a través de empresas consultoras expertas en procesos de reclutamiento en la gestión del talento humano, para atraer al candidato ideal a un puesto de trabajo específico.

El término está compuesto por la conjugación de dos palabras del idioma inglés significando fuente externa, representando una tendencia mundial en donde se contrata a una empresa especializada para administrar un proceso de la organización, originándose por motivos estratégicos, operacionales y económicos y la disciplina que nos atañe no es la excepción. (Sotomayor, 2016, p.135)

La contratación de servicios de *outsourcing* se realiza con el objetivo de incrementar la competitividad, reducir costos, a su vez administra de manera eficiente los recursos disponibles de capital financiero, capital humano, capital tecnológico y recursos materiales.

En la actualidad este tipo de servicios es llevado a cabo en las siguientes áreas:

- a) Área de servicios financieros
- b) Área de informática
- c) Área de servicio al cliente y comunicación
- d) Área de recursos humanos

La caracterización de este tipo servicios se refiere a la transferencia total o parcial de autoridad, responsabilidad y control de las operaciones de una empresa a una organización externa.

2.6.1. Ventajas del *outsourcing* de recursos humanos

- a) Reducción de tiempo y costos en reclutamiento, inducción y capacitación.
- b) Garantiza la calidad del servicio al incorporar profesionales especializados en el reclutamiento de personal calificado.
- c) Dispone de asesoramiento en la calidad de los servicios.
- d) Ayuda a que la organización centre sus esfuerzos en las estrategias corporativas.

2.6.2. Desventajas del *outsourcing* de recursos humanos

- a) Se comparte información confidencial al proveedor de *outsourcing*.
- b) Se establece un método de control para la conservación de jerarquías entre el mando ejecutivo versus el personal de *outsourcing*.
- c) Desequilibrio y descontrol de los procesos que permiten mejorar la productividad.
- d) Necesidad de proteger marcas y patentes de la empresa por la alta vulnerabilidad robo o copias ilegales.

2.7. Competencias laborales

Las competencias laborales se refieren a la capacidad productiva de un colaborador medida en función del desempeño laboral, con relación a los estándares de calidad y eficiencia demostrados a través de su experiencia; su conocimiento y formación profesional. López & Ruiz (2015) afirman: “Las competencias se definen como el conjunto integrado de destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones propios de una persona y que le predisponen para desempeñar con éxito un puesto de trabajo concreto“(p.12). Lo cual hace referencia de las particularidades de un colaborador para demostrar un desempeño exitoso en el contexto laboral.

Asimismo, se reconocen tres categorías por competencias labores las cuales se refieren a:

- a) Saber: conjunto de conocimientos conseguidos por diferentes formas.
- b) Saber ser: manifestación de la disposición de ánimo a través de las actitudes y valores de una persona frente las funciones laborales.
- c) Saber hacer: capacidad de aplicar los conocimientos por medio de destrezas y habilidades.

Cabe mencionar que los colaboradores mediante el desarrollo de su puesto de trabajo combinan diferentes tipos de competencias las cuales son:

Competencia básica: desarrolladas en la educación inicial que comprende a los conocimientos y habilidades que les permite progresar.

Competencia conductual: se refieren a las habilidades y conductas que demuestran altos niveles de desempeño.

Competencias funcionales: se expresan como las competencias técnicas requeridas para desempeñar las funciones propias del puesto de trabajo, de acuerdo con los estándares de productividad determinadas por la organización.

2.8. Desempeño laboral

Comprende el rendimiento laboral y la forma de actuar de un colaborador al desarrollar las funciones del puesto trabajo de tal manera que demuestra su competitividad e idoneidad. “Se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales“(Franklin & Krieger, 2012, p.93).

El desempeño laboral se refiere a lo que en realidad ejecuta el colaborador, los conocimientos que aporta, las aptitudes y la productividad que desarrolla en las funciones asignadas. Asimismo, demuestra su efectiva administración en la jornada laboral, el cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, tiempos de entrega y su comportamiento en la gestión de sus actividades.

2.9. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un procedimiento inherente a la administración de recursos humanos. Es un sistema que permite la evaluación sobre la forma en que un colaborador o equipo de trabajo ejecutan las funciones de su puesto.

La evaluación del desempeño se entiende como un sistema formal estructurado que sirve para evaluar el desempeño de un empleado en el puesto. Se concentra en documentar qué tan productivo es y cuáles áreas del desempeño del empleado pueden mejorar. (Mondy, 2010, p.239)

La evaluación del desempeño es importante para el éxito de la administración del desempeño. Debido a que constituye el proceso mediante el cual se verifica el rendimiento del colaborador y la contribución que brinda a la organización para el alcance de los objetivos.

Las razones principales por las que la administración de recursos humanos debe evaluar el desempeño de cada trabajador se encuentran:

1. Tomar decisiones sobre promociones e incrementos salariales.

2. Corregir las deficiencias y reforzar los procesos que se ejecutan de forma adecuada.
3. Brindar oportunidades de crecimiento profesional al trabajador, mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades.

2.9.1. Objetivo de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se establecen de la siguiente manera:

Uno de ellos consiste en ayudar a la dirección a que tome decisiones de recursos humanos sobre ascensos, transferencias y despidos. Las evaluaciones también detectan las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que identifican con precisión las habilidades y competencias de los trabajadores para las cuales se pueden desarrollar programas correctivos. Por último, brindan retroalimentación a los empleados sobre la forma en que la organización percibe su desempeño, y con frecuencia son la base para asignar recompensas, como aumentos de salario por méritos. (Robbins & Judge, 2013, p.556)

Asimismo, a través de un sistema de evaluación de desempeño se identifican las necesidades de capacitación que requieren los colaboradores que ayudarán a mejorar la productividad laboral.

2.9.2. Beneficios de la evaluación del desempeño para la empresa

- a) Ayuda a definir la contribución de los colaboradores en el alcance de los objetivos. De acuerdo, con el potencial del colaborador a corto, mediano y largo plazo.
- b) Selecciona a los empleados que necesitan adiestramiento e identifica a los trabajadores que pueden ser promocionados o transferidos.
- c) Fortalece las oportunidades de los colaboradores (promoción, crecimiento y desarrollo profesional y personal) con base a la productividad y el mejoramiento de relaciones humanas.

2.9.3. Beneficios de la evaluación del desempeño para el colaborador

- a) Conoce los factores sujetos a evaluación de su comportamiento y de su desempeño laboral.
- b) Identifica las expectativas laborales de su superior a razón de su desempeño, los cuales son demostrados a través de la tipificación de sus puntos fuertes y débiles.
- c) La autoevaluación le permite realizar una crítica personal con relación a su control y desarrollo profesional y laboral.

2.10. Modelos tradicionales de evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño laboral se lleva a cabo a través de procedimientos establecidos que sirven para identificar el nivel de eficiencia laboral. Desarrollar un sistema de evaluación ayuda a la administración a identificar a los colaboradores que cumplen o superaran las expectativas, asimismo, distingue a los colaboradores que no alcanzan los mínimos esperados. Además, permite evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación establecidos por la empresa. Al mismo tiempo ayuda a la toma de decisiones con relación a promociones, incentivos y capacitación.

El método puede variar de una empresa a otra; dependerá del tipo de organización y sus diversas categorías de personal para elegir el método apropiado de evaluación.

2.10.1. Método de evaluación mediante escalas graficas

Los factores de evaluación de este método se refieren a las cualidades que debe tener el colaborador. Chiavenato (2011) afirma: "Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados" (p.207). Cada elemento es definido mediante selección objetiva. Las características por evaluar se presentan mediante escalas en las que el evaluador indica hasta qué grado el colaborador posee la cualidad, este tipo de evaluación se refiere a la opinión que confiere la

persona que realiza la calificación de acuerdo con el nivel de desempeño que identifique en el colaborar en la ejecución de sus funciones.

2.10.2. Método de elección forzosa

Método que evalúa el desempeño mediante expresiones descriptivas. “En este caso se le presenta una disyuntiva al evaluador ya que tiene que seleccionar entre alternativas que se le presentan y siendo generalmente una positiva y otra desfavorable y extremos en sus resultados” (Sotomayor, 2016, p.239). Únicamente puede elegirse una o dos frases que expliquen el desempeño de la persona evaluada, el evaluador selecciona la frase que describa el desempeño del colaborador en cada par de afirmaciones que encuentra. Las categorías por calificar son agrupadas de acuerdo con la habilidad de aprendizaje, el desempeño y las relaciones interpersonales.

2.10.3. Método de evaluación mediante investigación de campo

Este método lo lleva a cabo el jefe con asesoría de un especialista de evaluación, quien aporta su experiencia y conocimiento para efectuar la evaluación de forma objetiva.

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos; y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. (Chiavenato, 2011, p.212)

El especialista realiza una entrevista de evaluación a cada jefe inmediato para una evaluación inicial de desempeño del colaborador, seguido por el análisis complementario mediante una serie de preguntas que realiza al jefe y concluye con el establecimiento de planes de acción con el jefe para desarrollar el puesto de trabajo por un desempeño satisfactorio y determinar el camino a seguir por el desempeño insatisfecho por parte del colaborador.

Este tipo de evaluación permite una evaluación con mayor profundidad, se efectúa de forma imparcial y objetiva en cada colaborador para detectar las causas de las conductas presentadas y la influencia del entorno en el desempeño.

2.10.4. Método de evaluación mediante incidentes críticos

Este método gira en torno al desempeño del colaborador tanto positivo como negativo. “Técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo” (Mondy, 2010, p.250). Se lleva una bitácora diaria en la cual se registran las acciones más relevantes (positivas y negativas) del colaborador evaluado. Los acontecimientos se enlistan de acuerdo con el periodo de evaluación y solamente se registran las acciones directamente del trabajador, las acciones que sobrepasan el control del empleado, únicamente se registran para explicar las medidas tomadas por parte del evaluado. Asimismo, permite identificar el incidente que afecta la eficacia de las funciones del puesto de trabajo.

La efectividad de este método depende del registro oportuno y detallado de acontecimientos que realice el evaluador, el cual debe retroalimentarse desde que inicia el periodo de evaluación hasta el final de manera constante y uniforme.

2.10.5. Método de comparación de pares

Clasificación de los empleados mediante la comparación de dos en dos mediante factores de medición previamente establecidos. El evaluador compara a cada colaborador contra el grupo de evaluados en la misma línea de ejecución de funciones. Su base de comparación generalmente es el desempeño global con la finalidad de identificar al colaborador que mejor desempeñe sus actividades.

2.10.6. Método de frases descriptivas

Este método no obliga al evaluador a elegir las frases para calificar, el jefe marca los enunciados que caracterizan el desempeño del colaborador mediante “+” o “S” y las expresiones que identifican un desempeño contrario con “-” o “N”.

Este método describe frases para determinar el desempeño de cada colaborador y el evaluador únicamente debe elegir la frase que a su juicio identifique las características de la persona evaluada.

2.11. Evaluación 360 grados

Consiste en una herramienta integral que evalúa el desempeño del colaborador que abarca la percepción de sus compañeros, subordinados, jefes directos, clientes internos y clientes externos; a su vez, su autoevaluación. La característica de este método refiere a su utilización de diversas formas para optimizar el desempeño tanto individual como del equipo de trabajo.

Es un mecanismo que en esencia desea obtener información relativa al desempeño de la persona con la variante de que no se sujeta solamente a la relación jefe – colaborador o a la opinión de los miembros del equipo al que pertenece e incluso del mismo equipo sino que va más allá del aspecto interno y va al externo, recibéndola también de clientes y proveedores. (Sotomayor, 2016, p.246)

La evaluación 360 grados es una herramienta de valoración y desarrollo de los recursos humanos que permite identificar los progresos, fortalezas y debilidades que fundamentan la creación de planes de desarrollo y capacitación. La evaluación ayuda a determinar incrementos salariales, incentivos y recompensas que dependen en gran medida por el nivel de desempeño de un colaborador.

2.11.1. Ventajas de la evaluación 360 grados

- a) La evaluación proviene desde varios contextos.
- b) Información más fiable.
- c) Fomenta la comunicación.
- d) Fomenta el trabajo en equipo.
- e) Identifica necesidades de formación, desarrollo y promoción.
- f) Identifica competencias, debilidades y fortalezas de un equipo.
- g) La retroalimentación del entorno permite auto desarrollo.
- h) Brinda información constructiva para mejorar el desempeño.

2.11.2. Desventajas de la evaluación 360 grados

- a) Administrativamente es un sistema complejo debido a que se tiene que combinar todas las evaluaciones.
- b) La retroalimentación puede provocar resentimientos e intimidar al colaborador.
- c) La información puede ser sesgada por el evaluador derivada de los prejuicios.
- d) Variedad de puntos de vista que pueden complicar una objetiva evaluación.

2.12. Entrevista de evaluación

En la entrevista de evaluación se verifica el desempeño del colaborador, mediante la realimentación de su trabajo en el pasado y su desenvolvimiento futuro. Durante la entrevista se brinda al colaborador los medios necesarios para mejorar su labor, se le informa acerca de los estándares de calidad y cantidad establecidos. Así como, se da a conocer lo que la organización espera de él mediante el desempeño de sus funciones.

Asimismo, se fomentan las relaciones interpersonales entre jefe y subordinado lo permite reducir o eliminar discrepancias que ayudará a mejorar el clima laboral.

2.13. Responsables de la evaluación de desempeño

La precisión de la evaluación radica en las personas que participan el sistema de evaluación aplicado al colaborador. Robbins & Judge (2013) afirma: "Puesto que muchas de las organizaciones actuales utilizan equipos autodirigidos, trabajo a distancia y herramientas de la organización que alejan a los jefes de los empleados, es probable que el superior inmediato no sea el juez más confiable del desempeño de un trabajador" (p.537). La evaluación requiere de un proceso transparente que sea dado a conocer a los evaluados de forma homogénea, por lo que, es necesario comunicar quienes estarán implicados en la evaluación.

2.13.1. Autoevaluación

Los colaboradores se evalúan a sí mismos, su conducta, su rendimiento, en general; brindan información al sistema de evaluación que les permite abstraer los problemas suscitados en el desarrollo de sus funciones. Se recibirá información precisa y exacta cuando el individuo comprende el proceso de evaluación, además, los datos tendrán mayor certeza cuando la evaluación no se aplique como factor determinante para recibir un aumento salarial o bien un ascenso.

2.13.2. Jefe inmediato

Generalmente es el encargado de efectuar la evaluación, debido a que se le delega la observación directa del desempeño de un empleado, así como la administración de la unidad donde se desarrolla. "Aunque éstos no pueden ver cada minuto del comportamiento de un empleado, sí observan el resultado final" (Aamodt, 2010, p242). De tal manera, que el jefe inmediato se encuentra íntimamente ligado con la formación y la capacitación de los colaboradores mediante los resultados alcanzados en el periodo de evaluación. La organización debe sumar esfuerzos para que el evaluador realice la evaluación de forma objetiva de acuerdo con los indicadores de desempeño establecidos.

2.13.3. Compañeros de trabajo y miembros del equipo

Los pares se encuentran en mismo departamento que el colaborador evaluado, con frecuencia conviven y visualizan la manera en que desarrolla su puesto de trabajo. Aamodt (2010) afirma: "Mientras los supervisores ven los resultados de los esfuerzos de un empleado, los pares a menudo observan el comportamiento real. Las calificaciones de los pares a menudo vienen de compañeros que trabajan directamente con la persona en evaluación" (p 242). Los compañeros aclaran de forma inmediata el desempeño individual y a su vez el desempeño en los equipos de trabajo.

Cuando se da a conocer los evaluadores de desempeño, un trabajador está consciente que su compañero forma parte integral de su evaluación; lo que estimula al evaluado a mejorar su productividad y trabajar en equipo.

2.13.4. Subordinados

Procedimiento en el cual el colaborador evalúa el desempeño de su supervisor, los empleados aportan información de acuerdo a perspectivas muy distintas sobre el actuar del supervisor. Abordar la evaluación en diferentes segmentos es más eficaz, debido a que se percibe actitud de cambio y evoca mente abierta dispuesta a recibir comentarios constructivos.

Se conduce a los supervisores a ser conscientes con relación a la administración del equipo, a mejorar procesos y a la identificación de las necesidades que presentan los colaboradores para ejercer su trabajo. Sin embargo, para que este tipo de evaluación presente éxito se debe de dejar en el anonimato los colaboradores que fueron convocados para realizar la evaluación. En equipos de uno o dos subordinados no es apropiado utilizar este mecanismo para evitar represalias por parte de los supervisores.

2.13.5. Clientes

Los clientes son considerados parte fundamental en la evaluación de desempeño, la valoración se realiza mediante el compromiso y nivel de satisfacción brindado al cliente. Fomenta en el colaborar el sentido de responsabilidad y los motiva para crear mejores experiencias de servicio.

2.14. Retroalimentación de desempeño

Proceso que realiza el jefe inmediato al colaborador evaluado quien comunica los resultados obtenidos a través de la evaluación realizada. Se informa al empleado que funciones realiza de forma efectiva, así como, las funciones que necesita mejorar para presentar un rendimiento adecuado acorde a su puesto de trabajo. Mondy (2010) afirma: “El desarrollo personal, el cual es esencial en el ámbito de trabajo, requiere de una retroalimentación adecuada, honesta, bien expresada y específica” (p.248). La retroalimentación expone las fortalezas del colaborador, al mismo tiempo, brinda las debilidades en su desempeño lo que permite establecer un plan de acción sobre los puntos de mejora y aprendizaje continuo para aumentar la productividad laboral.

La retroalimentación ofrece efectividad debido a que se deriva de la evaluación de desempeño realizada lo que permite determinar el alcance de las metas organizacionales y especifica que tan asertivo es el colaborador conforme a los objetivos específicos de su puesto de trabajo.

2.15. Periodicidad de la evaluación de desempeño

El desarrollo y formación de las personas inicia con el aprendizaje, lo que refiere a realizar cambios en sus actitudes de acuerdo con la percepción, ejecución y la experiencia continua. “Es apropiado que la evaluación de desempeño pueda realizarse de forma anual para que el colaborador como el jefe inmediato consideren los avances o puntos de mejora en las acciones realizadas en este proceso de evaluación” (Mondy, 2010, p.247). Adicionalmente, el periodo de evaluación puede estar de acuerdo a los objetivos anuales fijados por la empresa

lo que indicará el compromiso asumido por el colaborador durante el año de evaluación.

Sin embargo, la administración de la empresa debe considerar que ante un mundo cambiante se debe de supervisar el desempeño de los colaboradores frecuentemente.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Planteamiento del problema

Actualmente, la empresa que comercializa y distribuye producto de consumo masivo, no cuenta con un método de evaluación de desempeño que permita conocer el desenvolvimiento en las funciones de los colaboradores encargados de impulsar las marcas de los productos que comercializa como parte de su estrategia de mercado, esto afecta directamente la consecución de los objetivos, debido a que las marcas se desvalorizan ante el mercado y se pierden clientes potenciales.

La falta de un sistema de evaluación de desempeño implica el desconocimiento de los factores que inciden en el desempeño de un puesto de trabajo, los jefes inmediatos desconocen las capacidades y aptitudes de los colaboradores. Por ende, se dificulta la implementación de programas de educación, capacitación y desarrollo personal de acuerdo con las necesidades del equipo de trabajo. También, afecta directamente la productividad del departamento, debido a que el rendimiento y la motivación van disminuyendo por la inequidad en el reconocimiento del desempeño individual y al pago de incentivos laborales.

El personal objeto de estudio corresponde a colaboradores contratados por medio de servicios tercerizados, lo que ha dificultado diseñar e implementar una evaluación de desempeño que permita medir los resultados y tomar decisiones de control y mejoras ante las debilidades en sus funciones.

Sin la retroalimentación necesaria, los colaboradores ejecutan las tareas sin la mayor intención de involucramiento de aprendizaje continuo, no existe un desafío ante la innovación o aplicación de nuevos procedimientos para simplificar y mejorar la productividad laboral. Por otra parte, no se logran identificar las desviaciones y aplicar las correcciones apropiadas de acuerdo con las estrategias

implementadas, los indicadores de productividad involucrados presentan variaciones significativas debido a que no se ha medido el desempeño de los colaboradores encargados de impulsar las marcas.

3.2. Delimitación del problema

A continuación se describen detalladamente los elementos de la problemática objeto de estudio.

3.2.1 Ámbito personal

La población objeto de estudio se refiere al personal de servicios tercerizados, quienes están conformados por 110 colaboradores que ejercen el puesto de impulso-mercaderista.

3.2.2 Unidad de análisis

A realizarse en la empresa de comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

3.2.3 Periódico histórico

La información recopilada y análisis comprende el primer semestre del año 2020.

3.2.4 Ámbito geográfico

La empresa de comercialización se encuentra ubicada en la zona 10 del Municipio de Guatemala, del Departamento de Guatemala.

3.3. Objetivos

Se establecen a continuación los objetivos por alcanzar.

3.3.1 Objetivo general

Establecer un procedimiento de evaluación de desempeño por el método de evaluación de 360 grados en los puestos de impulso-mercaderista de los servicios tercerizados para mejorar la productividad laboral.

3.3.2 Objetivo específico

1. Diseñar los instrumentos de evaluación de desempeño mediante las competencias laborales y conocimientos técnicos necesarios para desempeñar el puesto de trabajo por parte del personal de servicios *outsourcing*.
2. Determinar las fases de implementación del método de evaluación de desempeño.
3. Aplicar la evaluación de desempeño de 360 grados mediante una prueba piloto al personal de servicios tercerizados del puesto impulso-mercaderista.
4. Sensibilizar a los colaboradores sobre la evaluación de desempeño para darles a conocer el procedimiento de evaluación.

3.4. Proceso de implementación

La implementación de la evaluación de desempeño por el método de 360 grados consta de cuatro fases las cuales se describen a continuación:



Figura 1. Proceso de implementación

3.4.1 Fase No. 1 Preparación de evaluación

Fase inicial del proceso de evaluación que corresponde a la recolección de información para conocer el puesto de trabajo, identificación de las competencias, diseño y aprobación de herramienta de evaluación.

Tabla 1

Fase No. 1 Preparación de evaluación

PASO	ACTIVIDAD
1	Recolección de información con áreas implicadas en el proceso. Mediante las técnicas de la observación directa y de campo, entrevistas y análisis del descriptor de puestos.
2	Identificación de las competencias a evaluar, mediante las competencias normalizadas en la organización donde se brinda el servicio.
3	Elaboración del instrumento de evaluación de desempeño 360 grados.
4	Presentación de instrumento para su autorización en la compañía.
5	Definir periodo de evaluación.

Fuente: Elaboración propia (2020)

3.4.1.1 Identificación de competencias de evaluación

Las competencias a evaluar se encuentran íntimamente relacionadas con las competencias instauradas por casa la matriz de la empresa donde se provee el servicio.

Tabla 2

Identificación de competencias de evaluación

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Conocimientos técnicos y profesionales	Experiencia y habilidad que posee el colaborador en la colocación de producto, manejo de planimetría, rotulación de productos, colocación de material publicitario, rotación de inventarios. Conocimiento de los productos y procesos establecidos.
Trabajo en equipo	La forma de desarrollarse trabajando en equipos de trabajo y la capacidad para colaborar en el equipo, establecer relaciones de confianza, compartir experiencia y conocimiento, reconoce los logros de los miembros del equipo.
Comunicación	Habilidad de comunicarse con los demás. Utiliza lenguaje adecuado y comunica abierta y asertivamente.
Servicio al cliente	Servicio que ofrece al cliente interno y externo. Promueve la satisfacción de las necesidades del cliente, prioriza la relación con el cliente.
Enfoque a resultados	Compromiso a las metas establecidas. Muestra interés por alcanzar los resultados y mejora continuamente.
Relaciones interpersonales	Capacidad de relacionarse con los demás, manejo de emociones, empático y honesto.
Liderazgo	Asumir rol de líder y capacidad para dirigir.
Motivación	Satisfacción al desarrollar su puesto de trabajo. Disfruta desarrollar su puesto, busca mejorar procesos y mejorar resultados.
Resolución de problemas	Actitud que presenta para resolver conflictos. Enfrenta las situaciones con responsabilidad, aprende y aplica conocimiento para disolver situaciones desfavorables.

Fuente: Elaboración propia (2020) Con base a: Normativo de competencias de casa matriz.

3.4.2 Fase No. 2 Sensibilización y divulgación de evaluación de desempeño

Fase en la cual se explica de forma clara en que consiste el proceso a desarrollar, mediante el establecimiento de medios digitales para su oportuna divulgación. Resaltando que el proceso únicamente será para permitir integración del personal, identificar áreas de mejora, detectar debilidades y la identificación de planes de acción que promuevan la mejora de la productividad laboral.

3.4.3 Fase No. 3 Aplicación de prueba piloto

Desarrollo de la prueba piloto al personal del puesto impulso-mercaderista, los colaboradores sujetos a la evaluación piloto corresponden a dos trabajadores por cada área de la región metropolitana, la cual está dividida en cuatro regiones. En esta fase se incluye tabulación y presentación de resultados.

Tabla 3

Fase No. 3 Aplicación de prueba piloto

PASO	ACTIVIDAD
1	Efectuar la evaluación de desempeño
2	Vaciado de la información.
3	Análisis de la información.
4	Presentación de resultados.

Fuente: Elaboración propia (2020)

3.4.4 Fase No. 4 Seguimiento de evaluación a los colaboradores

Retroalimentación a los colaboradores sobre los resultados obtenidos, así como, el reconocimiento de sus fortalezas, exposición de sus debilidades e identificación de programas de acción para mejorar su desempeño laboral.

La retroalimentación se lleva a cabo de forma personal entre el jefe inmediato y el colaborador evaluado en las instalaciones de la organización.

Asimismo, se determina que el seguimiento a la evaluación de desempeño de los colaboradores se efectuará de forma bimestral de acuerdo con el plan anual estratégico definido por la empresa, en el cual se han programado reuniones generales con el personal de servicios *outsourcing*.

3.5. Escala de medición

La escala presenta diferentes factores por evaluar y el nivel por alcanzar, la métrica a utilizar corresponde a la ponderación de 1 a 5, tomando como el número uno la calificación más baja.

Tabla 4

Escala de medición

ENUNCIADO	PONDERACIÓN	EXPLICACIÓN
Deficiente	1	Nunca satisface con lo esperado
Regular	2	Algunas veces satisface con lo esperado
Bueno	3	Satisface con lo esperado
Muy bueno	4	Algunas veces satisface las expectativas
Excelente	5	Siempre supera las expectativas

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a: Sebastián Navarro R. (2016)

3.6. Porcentaje de ponderación por evaluador

Se determinan los rangos de ponderación por cada evaluador implicado.

Tabla 5

Porcentaje de ponderación por evaluador

PUESTOS	PORCENTAJE
Jefes	50%
Autoevaluación	30%
Pares	10%
Clientes	10%

Fuente: Elaboración propia (2020). Con base a: Sebastián Navarro R. (2016)

3.7. Índices de evaluación

Indicador que denota el nivel de desempeño del evaluado, el cual ayuda a categorizarlo mediante el desempeño analizado.

Tabla 6

Índices de evaluación

ESCALA	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
A - EXCELENTE	91% A 100%	Trabajador cumple con las expectativas esperadas, considerarlo para futuras promociones y brindarle capacitación para desarrollarlo profesionalmente.
B - MUY BUENO	80% A 90%	Puede ser tomado en cuenta para promociones, cumple con las expectativas, brindarle capacitación para desarrollarlo profesionalmente.
C - BUENO	66 % A 79%	Su desempeño es considerado aceptable, brindar capacitación para mejorar su desarrollo, tiene oportunidad para promociones.

D - REGULAR	51 % A 65%	Necesita mejoramiento en su desempeño, identificar necesidades de capacitación e iniciar con el adiestramiento el próximo mes.
E- DEFICIENTE	0 % A 50%	No satisface con su desempeño, no cumple con las atribuciones. Candidato a capacitación sin excepción alguna, inicio de adiestramiento inmediato.

Fuente: Elaboración propia (2020) Con base a: Sebastián Navarro R. (2016)

3.8. Métodos, técnicas e instrumentos

Para llevar a cabo el presente trabajo se consideró el uso de métodos, técnicas e instrumentos propiamente de la gestión de la administración de recursos humanos con el fin de implementar un sistema de evaluación de desempeño de 360 grados.

3.8.1 Métodos

Para desarrollar el sistema de evaluación de desempeño se llevó a cabo el método de evaluación de 360 grados, para evaluar el desempeño del colaborador desde la perspectiva de: jefe directo, pares, clientes externos y su autoevaluación.

3.9. Técnicas

Las técnicas que se llevaron a cabo para la elaboración del trabajo de graduación que permitieron definir las competencias, escalas de medición y factores de desempeño se describen a continuación:

3.9.1 Observación directa y observación de campo

Contacto personal con los colaboradores a quienes se les indagó para conocer el puesto de trabajo en sí, las herramientas que utilizan y el entorno donde desarrollan sus funciones.

3.9.2 Entrevista

Sé desarrolló con gerente, coordinadora y supervisores del Departamento de *Trade Marketing* como parte del proceso de recolección de información, lo que permitió analizar y definir las competencias, estándares y factores de desempeño a evaluar. Así como, a establecer el proceso de retroalimentación de desempeño a establecer.

3.10. Instrumentos

Los instrumentos utilizados para recolectar y clasificar la información que ayudaron a estructurar la evaluación de desempeño son:

3.10.1 Guía de observación

Instrumento que contiene los aspectos y factores que deben ser observables para identificar los elementos esenciales en la evaluación de desempeño.

3.10.2 Guía de entrevista

Instrumento que enmarca los temas por abordar, las preguntas a realizar y los elementos por concretar para el desarrollo de la evaluación de desempeño.

3.10.3 Cuestionario

Instrumento elaborado a través de preguntas abiertas que permitirá la formulación de la guía de entrevista para recolectar información para el establecimiento del sistema de evaluación de desempeño.

3.10.4 Descriptor del puesto

Mediante su análisis sobre las responsabilidades y obligaciones de los puestos de trabajo a evaluar para elaborar el modelo de evaluación de 360 grados.

3.10.5 Escala de observación del comportamiento

Instrumento que ayudará a establecer la medición de las conductas a evaluar para el diseño del modelo de evaluación de 360 grados.

CAPÍTULO IV

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con la información recopilada se comprueba que el puesto de impulso-mercaderista la integra una planilla de ciento diez colaboradores, los cuales están divididos en cuatro regiones. Para determinar el diagnóstico de la situación actual se estableció una muestra estratificada de seis colaboradores en total. Asimismo, se recopiló información por medio del gerente de *Trade Marketing* quien indicó que no existe un sistema de evaluación de desempeño en el personal de servicios tercerizados. Por lo que, se desconoce el nivel de desempeño de los colaboradores y de la misma manera los empleados desconocen su grado de desempeño lo que implica el desconocimiento de como el personal aporta a la contribución de los resultados de la organización.

De acuerdo con la información recopilada se presentan los siguientes resultados:

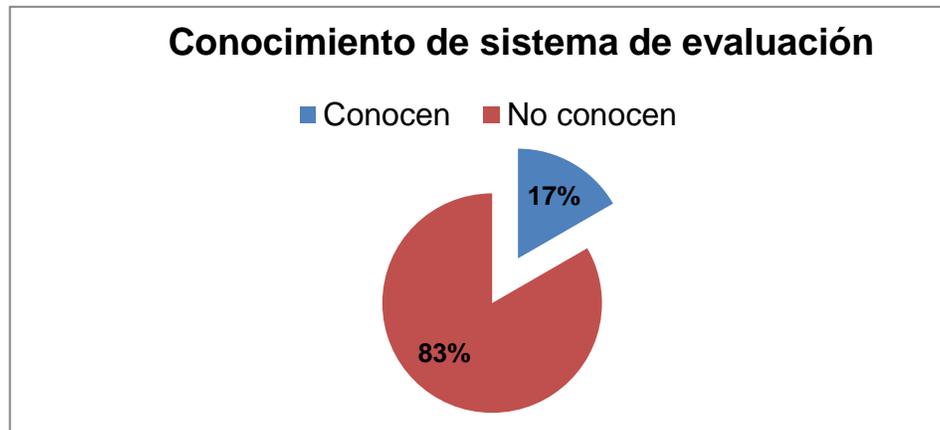


Figura 2. Personal que conoce sobre un sistema de evaluación, el 83% de los colaboradores indican que no tienen conocimiento acerca de un sistema de evaluación de desempeño. Mientras que un 17% si conoce por práctica de trabajos anteriores. Lo que comprueba que el personal desconoce la forma de evaluar el desempeño por medio de un procedimiento de evaluación, el departamento de recursos humanos debe incentivar la aplicación de un sistema que ayude a medir el rendimiento laboral.

Fuente: Elaboración propia (2020)



Figura 3. Personal evaluado, el 67% de los colaboradores indican que no han sido evaluados y un 33% que si han sido evaluados. Lo que permite identificar que el personal no ha sido evaluado por lo que desconocen su nivel de desempeño. Por lo que se comprueba que la organización no cuenta con un sistema de evaluación que permita evaluar el desempeño del colaborador del puesto objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia (2020)

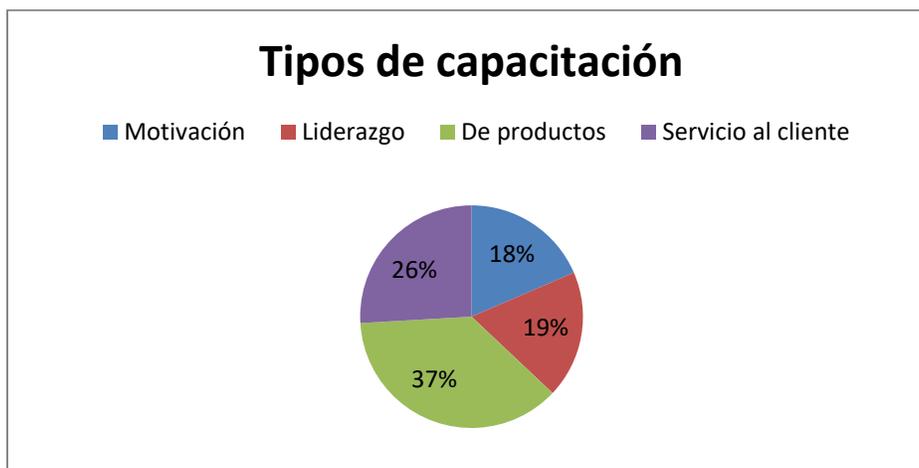


Figura 4. Tipos de capacitación, el 37% de los colaboradores reciben capacitación de sobre los productos, el 26% sobre servicio al cliente, el 19% acerca del liderazgo y el 18% sobre motivación. Los programas de capacitación se realizan de forma general pero no se identifican planes de acción para mejorar el desempeño laboral. Con la evaluación de desempeño se logran establecer planes de capacitación enfocados a mejorar la productividad laboral.

Fuente: Elaboración propia (2020)



Figura 5. Comunica aspectos del área de trabajo, el 100% de los colaboradores informan los pormenores relacionados con el área de trabajo, lo que indica que la comunicación fluye en ambas vías. Por el giro de la organización la comunicación es vital ya que contribuye a la generación de la información que se brinda a los clientes y permite informar acerca de la competencia. Ante lo cual recursos humanos deberá realizar actividades para reforzar la comunicación efectiva.

Fuente: Elaboración propia (2020)

La promoción de los colaboradores no se realiza conforme a su nivel de desempeño lo que permite subestimar las capacidades de un colaborador debido a que no se ha evaluado su desempeño y su potencial a futuro.

El desarrollo de programas de capacitación se realiza de forma general, se capacita según las necesidades propuestas por el jefe inmediato. Sin embargo, no se ha medido como la capacitación incide en el desempeño de los colaboradores.

El reconocimiento de las compensaciones salariales se brinda por medio de las metas alcanzadas y se desvincula el desempeño realizado por el colaborador. Aunque se alcanzan las métricas, no se establecen otros lineamientos para incentivar el desempeño de los colaboradores.

Para motivar e integrar al personal se ha establecido de forma anual realizar convivencias fuera del área de trabajo, con el fin de reforzar la motivación y la

satisfacción laboral lo que permite inducir niveles altos en rendimiento y poder así, trabajar en conjunto para el alcance de los objetivos organizacionales.

Asimismo, para conocer el puesto de trabajo se elaboró el análisis del puesto para identificar el objetivo del puesto, la importancia del puesto dentro de la organización, la proyección de carrera dentro de la empresa, el lugar que ocupa el puesto de trabajo dentro de la organización, las relaciones internas y externas del puesto, las funciones específicas que desarrolla el puesto y las responsabilidades por las que el puesto responde.

Del mismo modo, se verificaron las competencias relacionadas al desempeño de las actividades del puesto, las cuales fueron ligadas al normativo que la empresa ha instituido. Se verificó la formación educativa, experiencia laboral y presentación personal que una persona debe tener para ocupar la plaza. Por consiguiente, se desarrolla el descriptor del puesto de trabajo para la plaza de impulso-mercaderista, (Anexo 2). Debido a que no existe el documento que permita describir el puesto de trabajo. Por lo que, se considera su elaboración el cual facilitará la toma de decisiones en diferentes subsistemas de recursos humanos.

Adicionalmente, se diseñan los formularios de evaluación de desempeño por el método de 360 grados los cuales comprenden, la evaluación del jefe inmediato (Anexo 3), la autoevaluación (Anexo 4), la evaluación de compañeros pares (Anexo 5), y la encuesta de satisfacción del cliente (Anexo 6). Herramientas desarrolladas para evaluar el desempeño laboral del puesto en estudio, la cual se fue autorizada por el gerente del área.

De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico es preciso recomendar el establecimiento del sistema de evaluación por el método de 360 grados para el personal de servicios tercerizados como mecanismo de mejora continua dentro de la organización.

La evaluación de desempeño es parte fundamental en la organización debido a que se mide el rendimiento de un colaborador y su potencial de desarrollo. Mediante un sistema de evaluación se valoriza al colaborador, así como, ayuda a

crear acciones administrativas tanto individuales como colectivas para mejorar la competitividad y el rendimiento de los colaboradores.

La evaluación por el método de 360 grados comprende un sistema dinámico debido a que se evalúa al colaborador de acuerdo al entorno donde desarrolla sus funciones, lo que permite obtener una valoración objetiva del desempeño de las funciones.

El método de 360 grados es recomendable ya que a través de este se evalúan las competencias inherentes al puesto de trabajo, cabe resaltar que la uniformidad en el establecimiento de las competencias ayuda a analizar los puestos mediante las categorías subyacentes relacionadas con el rendimiento esperado de efectividad de cada colaborador.

Al evaluar la competencia de conocimientos técnicos y profesionales, se valorará el grado de especialización que tiene un colaborador en las atribuciones que realiza, el cumplimiento de procesos y efectuar el cierre de brechas en las diferencias del desempeño actual contra el desempeño esperado.

La competencia trabajo en equipo, implica identificar el grado de compromiso que un colaborador demuestra para alcanzar las metas en conjunto, unido a las competencias de comunicación, liderazgo, motivación y relaciones interpersonales. Las cuales se encuentran intrínsecamente relacionadas entre sí. Por ende, si en nuestros equipos de trabajo incorporamos a personal motivado, con cierto grado de liderazgo, con espíritu de trabajo en equipo a través de las buenas práctica de las relaciones laborales y transmitiendo efectivamente la comunicación cada colaborador aportara de forma consecutiva al alcance de los objetivos organizacionales.

Además, es necesario evaluar la competencia de servicio al cliente y resolución de problemas lo que ayudara a determinar el impacto de un servicio eficiente en la interacción que se presenta en el punto de ventas para atender efectivamente las demandas de los clientes y abordar los problemas de forma eficaz para disolver las situaciones desfavorables.

En cuanto a la competencia de enfoque a resultados se pretende valorar la persistencia y la intensidad para alcanzar los objetivos establecidos. Así pues, se busca identificar a los colaboradores que superan las expectativas y que de forma continuada buscan el mejoramiento de la calidad de su trabajo mediante altos niveles de rendimiento.

Al implementar el método de 360 grados es de vital importancia relacionar el puesto de trabajo con la evaluación de desempeño debido a que influye de forma directa en los factores a considerar en la valuación. De modo que, se tiene conocimiento del perfil de puesto a evaluar lo que brindará soporte al momento de llevar a cabo el proceso de evaluación entre el evaluador y el evaluado, a su vez, evitara confusiones y suspicacia.

Otro factor importante para el éxito de la evaluación, es brindar la explicación de cómo se llevarán a cabo las fases del desarrollo de sistema de evaluación, el mecanismo de evaluación y quienes serán las personas implicadas para realizar el procedimiento. Adicionalmente, dar a conocer la herramienta y el sistema de puntuación creado para lograr el propósito de la evaluación. De modo que, se estará capacitando al personal de cómo efectuar la valuación para obtener resultados de forma objetiva para mayores beneficios en la consecución de las metas organizacionales.

Adicionalmente, es necesario reducir las incertidumbres en los colaboradores que puede generar la implementación del sistema de evaluación. Por ello, se debe de realizar la sensibilización sobre las ventajas que aporta la evaluación de desempeño tanto para la empresa como para cada colaborador y los mecanismos que se llevaran a cabo, de modo que se estará creando una cultura de aceptación para la implementación de la evaluación de desempeño.

Derivado a que mundialmente se sufren las complicaciones de una pandemia originada por el Virus Covid-19, no fue posible la aplicación de la prueba piloto. Sin embargo, se anexa guía para la realización de evaluación de desempeño 360

grados la cual comprende el proceso de implementación desarrollado por medio de fases para llevar a cabo el procedimiento.

La fase de preparación comprende básicamente al área de recursos humanos quienes son los responsables de iniciar el proceso, mediante la definición del periodo de evaluación, cronograma de actividades, socialización del proceso, capacitación a los implicados sobre el instrumento a utilizar, las escalas a evaluar y la forma de ponderar por el desempeño analizado.

Además, en la fase de la implementación de la evaluación, se realiza la entrega de formularios por cada evaluación para cada integrante del área a evaluar al jefe inmediato. Así como, se lleva a la práctica el mecanismo por cada evaluador designado para cada evaluado. Finalizado este proceso, se devuelve al departamento de recursos humanos el conjunto de pruebas para su respectiva tabulación y análisis sobre las evaluaciones efectuadas.

Del mismo modo, la fase de retroalimentación de la evaluación que inicia con el jefe inmediato quien informa objetivamente el desempeño a cada colaborador a su cargo. Se debe destacar los resultados exitosos y comunicar cuidadosamente los resultados que necesitan plan de mejoramiento de tal manera que siempre se mantendrá un enfoque positivo al evaluado lo que permitirá crear compromisos con el evaluado para mejorar su competitividad.

Por último, la implementación del método de 360 grados para evaluar el desempeño de los colaboradores permitirá solucionar la problemática planteada, ya que este procedimiento administrativo ayuda a identificar las necesidades del desarrollo en el recurso humano, mediante las habilidades específicas para que mejoren el nivel de productividad entorno al área de trabajo y el mejoramiento del desempeño mediante una herramienta practica que identifique los factores que inciden en el desempeño de los trabajadores en función a su puesto de trabajo.

Con el propósito de guiar el proceso de la implementación del método de 360 grados para la evaluación de personal, se contempla una guía que contiene los parámetros que infieren en la ejecución de la evaluación. (Anexo 1)

CONCLUSIONES

1. La organización ha delegado a una empresa de servicios *outsourcing* la administración de personal de impulso-mercaderista. Por lo que, no se han establecido mecanismos para evaluar el desempeño de los colaboradores y de la misma manera el personal desconoce las competencias relacionadas al puesto de trabajo que desempeñan.
2. Implementar el método de evaluación de desempeño de 360 grados en el personal del puesto impulso-mercaderista, permite medir el desempeño individual de un colaborador mediante la evaluación del jefe inmediato, sus pares, su autoevaluación y la perspectiva del cliente, lo que permitirá realizar la evaluación de forma objetiva e integral del desempeño del colaborador, con el fin de detectar las fortalezas y las áreas de mejora para tomar las acciones necesarias para aumentar la productividad.
3. La aplicación del método de evaluación de desempeño de 360 grados ayuda a determinar planes de acción para fortalecer el desempeño de los colaboradores mediante las necesidades detectadas en la evaluación.
4. Se evidencia la falta del descriptor de puesto que ayude a identificar las funciones que se realizan el puesto de trabajo, las relaciones internas y externas, así como las competencias inherentes al puesto.
5. La promoción de personal se realiza de forma empírica debido a que no se han establecido procesos administrativos que fundamenten el movimiento del personal conforme a su desempeño laboral y su potencial desarrollo en puestos de trabajo que requieran colaboradores idóneos para desempeñar un puesto.

RECOMENDACIONES

1. Presentar a la empresa de servicios *outsourcing* el método establecido para que pueda ser incorporado en la administración de personal para medir el desempeño laboral, de modo que, se logre brindar la formación necesaria al colaborador conforme a los requerimientos de la empresa donde se presta el servicio, para que los trabajadores sean desarrollados conforme a las políticas y puedan contribuir al alcance de los objetivos establecidos.
2. Llevar a cabo el método de desempeño de 360 grados en el área de impulso-mercaderista permitirá a la organización el cierre de brechas en el nivel de desempeño, se logrará identificar a los colaboradores con un nivel de sobresaliente, también, los colaboradores que necesitan refuerzo para mejorar su rendimiento laboral.
3. Instaurar mediante política la evaluación de desempeño y su retroalimentación de forma periódica para brindar el seguimiento oportuno sobre el rendimiento de los colaboradores y de esta forma determinar en tiempo los planes de mejoramiento y seguimiento en el cumplimiento.
4. Considerar el descriptor de puesto elaborado en el presente trabajo para el puesto objeto de estudio ya que el mismo, conforma los criterios de la organización para desempeñar el puesto, además, ayudará a evaluar de forma objetiva el desempeño a las funciones establecidas.
5. Llevar a cabo la promoción de los colaboradores de acuerdo al nivel de desempeño demostrado en el proceso de evaluación. Lo que permitirá efectuar promociones objetivas de acuerdo al desempeño del colaborador y se estará disponiendo del personal con las cualidades necesarias para ocupar la plaza.

BIBLIOGRAFÍA

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional* (6 ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. A. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2016). *Selección por competencias: Atracción y reclutamiento en las redes sociales: Entrevista y medición de competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Calderón, C. (2013). *Evaluación de desempeño utilizando la metodología de 360⁰ en el área de producción de una planta farmacéutica*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México : McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Delfin, O. (2019). *Planificación estratégica de Recursos Humanos*. Caracas: Editorial COASFI.
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Franklin, E. B. & Krieger, M. J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Girón, M. (2016). *Sistema de evaluación del desempeño para una distribuidora de medicamentos ubicada en la zona 10*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Gómez & Manrique. (2019). *Evaluación de desempeño y propuesta de desarrollo de personal en la empresa de Andamios Acrópolis S.A.S*. Universidad del Valle de Colombia. Colombia.
- Instituto técnico de capacitación y productividad. (2013). *Gestión del talento humano, por competencias laborales*. Guatemala.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración, un enfoque internacional y de innovación*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Limatuj & Tobías. (2014). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° para el área administrativa de RHM Solutions, S.A. (SEARS)*. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- López, S. B. & Ruiz, E. O. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill / Interamericana de España, S. A.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento en el trabajo*. México : McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos, Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro, S.L.
- Sotomayor, A. A. (2016). *Administración de Recursos Humanos, Su proceso organizacional*. Monterrey: Universidad autónoma de Nuevo León.

Vallejo, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Vite, M. (2017). *Propuesta de implementación de un sistema de evaluación de desempeño en Laboratorios H.G., C.A. con dirección al área comercial*. Universidad de Guayaquil. Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS

Introducción

La evaluación de desempeño se refiere a la evaluación objetiva del desempeño de un colaborador en el puesto de trabajo, la cual orienta en la identificación de las fortalezas y las áreas de mejora.

La presente guía tiene como finalidad describir el proceso de evaluación de desempeño, las técnicas a utilizar, las herramientas, los responsables de efectuar la evaluación, la manera de brindar la calificación y por último como brindar la retroalimentación adecuada.

Objetivo general

Guiar el desarrollo de la evaluación de desempeño por cada fase que integra la implementación del método de 360 grados para lograr una óptima aplicación.

Objetivos específicos

- Contribuir en el desarrollo de las fases del proceso para realizar la evaluación de desempeño.
- Identificar los evaluadores de desempeño implicados en el proceso.
- Conocer los instrumentos a utilizar para el desarrollo de la evaluación.
- Instruir sobre las escalas medición para facilitar la interpretación de la valuación a brindar al colaborador.

Alcance

Evaluar objetivamente a los colaboradores de servicios tercerizados que conforman la planilla del impulso-mercaderista.

Políticas

La política que rige en la consecución de la evaluación de desempeño se establece:

1. La información obtenida mediante este procedimiento, es considerada confidencial y únicamente será utilizada para fines organizacionales. Se prohíbe su divulgación, transmisión total o parcial de los datos resultantes.
2. Se evaluarán a todos los colaboradores del área de servicios tercerizados que desarrollen el puesto objeto de evaluación de los canales; supermercados, tradicionales, alternativos, institucional y mayoreo en el ámbito nacional al presentar un año de servicio dentro de la institución.
3. Con base al nivel de desempeño obtenido, se otorgarán incrementos salariales, beneficios económicos adicionales y promociones.
4. Los participantes en el proceso de evaluación son los responsables de la objetividad del nivel de desempeño.
5. El evaluado confirma compromiso en la consecución del plan de mejora establecido para incrementar su nivel de desempeño.
6. Los evaluadores deben tener como mínimo tres meses de interacción laboral con la persona evaluada.

Método evaluación de desempeño 360 grados

El método de evaluación de desempeño de 360 grados es un proceso que comprende la recopilación sistemática sobre las habilidades, aptitudes y comportamientos que un colaborador ejerce al desarrollar sus funciones, desde los puntos de vista de: jefe inmediato, autoevaluación, pares y clientes.

Proceso de implementación

La implementación de la evaluación de desempeño por el método de 360 grados consta de tres fases las cuales se describen a continuación:

Fase de la preparación de la evaluación por el método de 360 grados

En esta fase el rol del departamento de recursos humanos es fundamental para lograr un efectivo proceso de evaluación.

1. El departamento de recursos humanos, debe definir el periodo en el cual se debe de llevar a cabo la evaluación de los empleados y elabora cronograma en el cual se identifican las actividades y los responsables por cada apartado.
2. El departamento de recursos humanos, socializa el proceso a seguir para llevar a cabo la evaluación de desempeño a los jefes del área.
3. Recursos humanos promueve campaña de sensibilización por medio de la aplicación Whatsapp en los grupos creados por parte de la organización para este fin. Adicionalmente, convoca reunión general con los equipos de trabajo para externalizar los objetivos de la evaluación a desarrollar.
4. Recursos humanos capacita a los jefes inmediatos, los pares y al propio colaborador acerca de cómo realizar la evaluación.

Fase de implementación de la evaluación de desempeño por el método de 360 grados.

Fase interactiva en la cual participan los evaluadores y el evaluado de forma presencial para realizar el proceso.

1. Recursos humanos entrega formularios de evaluación de desempeño a jefes inmediatos por cada colaborador a evaluar.
2. Jefes en primera instancia ejecutan la evaluación de desempeño, seguido por el propio colaborador (autoevaluación), se convoca al personal (pares) en la misma línea de jerárquica por funciones y se establece fecha para visitar el punto de ventas para trasladar la encuesta de satisfacción (clientes).
3. Jefe inmediato entrega las evaluaciones realizadas al departamento de recursos humanos, quienes realizan la tabulación de los resultados y el efectúan el análisis de los datos recabados.

4. Recursos humanos traslada a jefe inmediato el informe de los resultados obtenidos para brindar retroalimentación al subalterno.

Fase de retroalimentación de la evaluación de desempeño

1. Jefe inmediato traslada la retroalimentación de los resultados de forma objetiva en función al nivel de desempeño.
2. Colaborador brinda su retroalimentación de forma objetiva y establece compromisos para mejorar su desempeño.
3. Jefe y colaborador establecen planes de acción para los niveles de rendimiento bajo para mejorar el desempeño.
4. Colaborador asume compromiso en efectuar las acciones del plan concordancia al tiempo establecido.
5. Firma de jefe inmediato y colaborador sobre la retroalimentación brindada.
6. Recursos humanos brinda seguimiento sobre los planes de acción de mejoramiento quienes serán los responsables de orientar al colaborador en las inquietudes que surjan.
7. Recursos humanos determina fecha para verificar cumplimiento de compromisos y seguimiento de evaluación.
8. Recursos humanos archiva el expediente del colaborador con los resultados obtenidos.

Entrevista de evaluación

Debe de realizarse de forma objetiva y analítica de modo que el evaluador exponga su apreciación con relación al desempeño del colaborador en el desarrollo de sus funciones.

El evaluador debe enriquecerse de información con relación al puesto a evaluar, las funciones que realiza, la experiencia e informarse sobre la persona a evaluar. El evaluador desde el principio debe de entablar una relación cordial con el evaluado para generar confianza y obtener la máxima atención del evaluado. Deberá utilizar el lenguaje apropiado y estimular al evaluado para que brinde sus puntos de vista para enriquecer la evaluación de desempeño.

Competencias a evaluar

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Conocimientos técnicos y profesionales	Experiencia y habilidad que posee el colaborador en la colocación de producto, manejo de planimetría, rotulación de productos, colocación de material publicitario, rotación de inventarios. Conocimiento de los productos y procesos establecidos.
Trabajo en equipo	La forma de desarrollarse trabajando en equipos de trabajo y la capacidad para colaborar en el equipo, establecer relaciones de confianza, compartir experiencia y conocimiento, reconoce los logros de los miembros del equipo.
Comunicación	Habilidad de comunicarse con los demás. Utiliza lenguaje adecuado y comunica abierta y asertivamente.
Servicio al cliente	Servicio que ofrece al cliente interno y externo. Promueve la satisfacción de las necesidades del cliente, prioriza la relación con el cliente.
Enfoque a resultados	Compromiso a las metas establecidas. Muestra interés por alcanzar los resultados y mejora continuamente.
Relaciones interpersonales	Capacidad de relacionarse con los demás, manejo de emociones, empático y honesto.
Liderazgo	Asumir rol de líder y capacidad para dirigir.
Motivación	Satisfacción al desarrollar su puesto de trabajo. Disfruta desarrollar su puesto, busca mejorar procesos y mejorar resultados.
Resolución de problemas	Actitud que presenta para resolver conflictos. Enfrenta las situaciones con responsabilidad, aprende y aplica conocimiento para disolver situaciones desfavorables.

Fuente: Elaboración propia (2020) Con base a: Normativo de competencias de casa matriz.

Escala de medición

La métrica a utilizar corresponde a la ponderación de 1 a 5, tomando como el número uno la calificación más baja. El objetivo de la escala de medición es facilitar su interpretación al momento de realizar la evaluación.

ENUNCIADO	PONDERACIÓN	EXPLICACIÓN
Deficiente	1	Nunca satisface con lo esperado
Regular	2	Algunas veces satisface con lo esperado
Bueno	3	Satisface con lo esperado
Muy bueno	4	Algunas veces satisface las expectativas
Excelente	5	Siempre supera las expectativas

Fuente: Elaboración propia (2020) Con base a: Sebastián Navarro R. (2016)

La escala de medición deberá ser entregada a cada evaluador para identificar la ponderación de los enunciados.

Porcentaje de ponderación por evaluador

PUESTOS	PORCENTAJE
Jefes	50%
Autoevaluación	30%
Pares	10%
Clientes	10%

Fuente: Elaboración propia (2020) Con base a: Sebastián Navarro R. (2016)

Índices de evaluación

ESCALA	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA
A - EXCELENTE	91% A 100%	Trabajador cumple con las expectativas esperadas, considerarlo para futuras promociones y brindarle capacitación para desarrollarlo profesionalmente.
B - MUY BUENO	80% A 90%	Puede ser tomado en cuenta para promociones, cumple con las expectativas, brindarle capacitación para desarrollarlo profesionalmente.
C - BUENO	66 % A 79%	Su desempeño es considerado aceptable, brindar capacitación para mejorar su desarrollo, tiene oportunidad para promociones.
D - REGULAR	51 % A 65%	Necesita mejoramiento en su desempeño, identificar necesidades de capacitación e iniciar con el adiestramiento el próximo mes.
E- DEFICIENTE	0 % A 50%	No satisface con su desempeño, no cumple con las atribuciones. Candidato a capacitación sin excepción alguna, inicio de adiestramiento inmediato.

Fuente: Elaboración propia (2020) Con base a: Sebastián Navarro R. (2016)

Ubicar dentro de la tabla anterior la puntuación a brindar al colaborador para determinar su nivel de desempeño.

Ejemplo:

PUNTUACIÓN OBTENIDA	ESCALA	DESCRIPCIÓN CUALITATIVA
83	MUY BUENO	Puede ser tomado en cuenta para promociones, cumple con las expectativas, brindarle capacitación para desarrollarlo profesionalmente.

Fuente: Elaboración propia (2020) Con base a: Sebastián Navarro R. (2016)

Desempeño esperado

El desempeño esperado lo brinda el jefe inmediato el cual tiene como fundamento el alcance de los resultados esperados según el puesto de trabajo, las herramientas, recursos disponibles y la complejidad de las tareas del colaborador.

Formulario a utilizar para la evaluación

Se realiza por medio de formulario el cual se identifica con las competencias establecidas para su evaluación y afirmaciones que conducen las actitudes a evaluar.

1. Formulario de Evaluación jefe inmediato (anexo 3).
2. Formulario de autoevaluación, (anexo 4).
3. Formulario de Evaluación de pares, (anexo 5).
4. Encuesta de satisfacción del cliente, (anexo 6).

Este formulario tiene como objetivo obtener la evaluación por parte del cliente el cual se realiza de forma breve y concisa con el fin de determinar una evaluación de desempeño.

Instrucciones para evaluar el desempeño

El evaluador debe asumir el rol de líder y ser objetivo al momento de realizar la evaluación, no deberán intervenir sentimientos afectivos hacia el evaluado ni actitudes negativas hacia el colaborador.

La evaluación la realiza el jefe inmediato, el propio colaborador, los pares del puesto de trabajo y el cliente.

Evaluación por jefe inmediato: Evaluar el desempeño del colaborador mediante un periodo determinado de evaluación.

Autoevaluación: El colaborador asumirá el rol de evaluador para identificar su nivel de desempeño.

Evaluación por pares: Un compañero de trabajo en la misma línea jerárquica evaluará el desempeño del colaborador.

Evaluación del cliente: El cliente evaluará el desempeño del colaborador por medio de una encuesta de satisfacción de servicio.

INSTRUCCIONES DE LLENADO DE EVALUACIÓN

1. Llenar los datos generales del evaluado en el espacio asignado en formato de evaluación.
2. De forma ordenada iniciar a complementar la evaluación de desempeño y analizar su respuesta.
3. Marque con una "X" la opción que considera se acerca más al nivel de desempeño del colaborador de acuerdo a la competencia evaluada.
4. Revise de forma minuciosa haber contestado todos los cuestionamientos.
5. Identifique las fortalezas del colaborador, las áreas de mejoramiento así como los planes de acción que ayudarán a mejorar el desempeño del colaborador.
6. Anote la calificación obtenida.
7. Firmar tanto el evaluador y evaluado la evaluación de desempeño.

ANEXO 2

DESCRIPTOR DE PUESTO

DESCRIPTOR DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO	CÓDIGO DEL PUESTO	DIVISIÓN	
Impulsador-mercaderista	1020	Gerencia de ventas	
DEPARTAMENTO	SECCIÓN	NÚMERO DE PLAZAS DEL PUESTO	
Trade marketing	Impulso	100	
PUESTO JEFE INMEDIATO	TIPO CONTRATACIÓN	TIPO DE PUESTO	
Supervisor de Trade marketing	<i>Outsourcing</i>	Plaza Temporal	<input type="text"/>
		Plaza fija	<input type="text"/>

OBJETIVO DEL PUESTO (El porqué de la existencia del puesto en la Organización)
<p>Promover e impulsar el producto a los clientes que visiten el punto de venta. Asimismo, verificar la existencia de inventarios de todas las categorías de los productos, colocar y ordenar producto en tiendas.</p>
IMPORTANCIA DEL PUESTO (Porqué es importante el puesto dentro de la Organización)
<p>Garantizar incrementos en venta. Generador de resultados. Optimizar los recursos de la empresa. Fortalecer las marcas.</p>
PROYECCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA (Plan de Carrera, define a que puestos podría aspirar)
<p>Supervisor de trade marketing. Coordinador de Trade marketing.</p>

ORGANIGRAMA (Posición del puesto dentro de la organización)



RELACIONES (Puestos/ Áreas con quien tiene relación interna/externa para lograr los objetivos del puesto)

INTERNAS	EXTERNAS
Departamento de Ventas Departamento de Trade marketing Departamento de Logística Departamento de Facturación Departamento de Tele marketing	Departamento de compras Departamento logística Clientes Gerencia de puntos de ventas

FUNCIONES (Actividades específicas del puesto)

1. Impulsar, presentación y degustación de producto.
2. Colocar productos por categoría y espacios asignados según planimetría.
3. Apoyar las promociones que la empresa lance al mercado.
4. Garantizar que el nivel de servicio y producto entregado al consumidor final sea de primera calidad.
5. Verificar inventarios de producto y rotación del mismo (por fechas de vencimiento).
6. Realizar pedido de productos e informe de ventas en punto de venta.
7. Informar las novedades del mercado, con respecto a la competencia.
8. Ganar espacios en área de exhibición.
9. Rotulación de ofertas y exhibición.
10. Ganar espacios en área de exhibición.
11. Implementar material pop (Afiches, exhibidores).

RESPONSABILIDADES (Aquello por lo que el puesto tiene que responder)	
Económicas:	Administrar correctamente los recursos de la empresa.
Información confidencial:	Manejo de precios. Manejo de volúmenes de ventas.
Equipo y materiales:	Teléfono celular Material publicitario, material de empaque
Toma de decisiones:	Responsable de mantener excelente relaciones con los clientes.
Otros (Especifique):	NA
INDICADORES ASOCIADOS (Indicadores en los cuáles las funciones del puesto tienen impacto)	
Cumplimiento meta de ventas. Venta perdida.	
PERFIL (Requisitos para obtener el puesto, marcar con una X)	
Edad:	20 a 35 años
Presentación:	Excelente presentación personal
	Género: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>

PERFIL DE COMPETENCIAS (Requisitos para obtener el puesto, marcar con una X)					
FACTORES		ESPECIFICACIONES		NEC	DES
CONOCIMIENTOS	EDUCACIÓN	MAESTRIA			
		EDUCACIÓN SUPERIOR			
		EDUCACIÓN MEDIA		X	
		TÉCNICO			
		PLAN BÁSICO			
		PRIMARIA			
	Especifique: Bachiller en Ciencias y letras, Perito contador, Secretariado.				
	EXPERIENCIA LABORAL	NUMERO DE AÑOS	1	X	
		NO SE REQUIERE			
	Especifique: Experiencia en puestos similares, en promotoría, impulso o degustación de productos.				
OTROS CURSOS	INGLES/ OTROS IDIOMAS				
	HERRAMIENTAS DE CÓMPUTO		X		
	NO SE REQUIERE				

Nec: Necesario Des: Deseable

	Especifique: (Competencias que relacionan al desempeño de actividades del puesto)		
COMPETENCIAS	1. Conocimientos técnicos	X	
	2. Compañerismo y Trabajo en Equipo	X	
	3. Comunicación asertiva	X	
	4. Orientación al cliente	X	
	5. Enfoque a resultados	X	
	6. Relaciones interpersonales	X	
	7. Liderazgo	X	
	8. Motivación y entusiasmo	X	
	9. Resolución de problemas	X	

Fecha
elaboración:

Autorizado:

Actualización:

**ANEXO 3
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS
JEFE INMEDIATO**

Nombre del Colaborador: _____

Fecha: _____

Área: _____

Código

Grado

colaborador: _____

académico: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Fecha de

Período de evaluación: _____

Ingreso: _____

CALIFICACIÓN

COMPETENCIA

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	Tiene conocimiento y experiencia del trabajo que desarrolla.					
2	Conoce con claridad los procesos y equipo a su cargo.					
3	Desarrolla sus atribuciones de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.					
4	Organiza su trabajo para optimizar el tiempo mediante la prioridad de actividades.					
5	Actualiza su conocimiento para brindar apoyo técnico a los demás.					
6	Se desarrolla con eficiencia en sus funciones.					

TRABAJO EN EQUIPO						
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
10	Reconoce los logros con el resto del equipo.					
11	Promueve la comunicación abierta en el equipo.					

COMUNICACIÓN						
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
12	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
13	Escucha activamente y respeta las opiniones de los demás.					
14	Presta atención e interés por lo que dicen otras personas.					
15	Incita el diálogo de manera abierta y directa.					
16	Es una persona abierta para solicitar ideas y opiniones de los demás.					

SERVICIO AL CLIENTE		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
17	Establece relación con el cliente mediante la confianza brindada.					
18	Satisface al cliente por medio de un excelente servicio.					
19	Es una persona empática y comprende las necesidades del cliente.					
20	Escucha activamente las inquietudes del cliente.					
21	Busca alternativas para mejorar la experiencia de compra.					

ENFOQUE A RESULTADOS		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
22	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
23	Asume responsabilidad para el alcance de las metas establecidas.					
24	Innova en procesos para el mejoramiento de los resultados.					

RELACIONES INTERPERSONALES		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
25	La relación con sus compañeros es cordial, amable, servicial y sobre vale el respeto.					
26	Maneja sus impulsos y promueve una actitud positiva hacia los demás.					
27	Muestra consideración hacia los demás.					
28	Demuestra integridad y honestidad.					
29	Mantiene una buena relación con su jefe inmediato.					

LIDERAZGO		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
30	Crea confianza en los integrantes de equipo.					
31	Predica con el ejemplo.					
32	Comprende la visión organizacional y fomenta su alcance.					
33	Es una persona influyente y fomenta el convencimiento.					

MOTIVACIÓN		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
34	Disfruta del clima organizacional de la organización.					
35	Los beneficios otorgados por la empresa le satisfacen.					
36	Las condiciones físicas de su puesto de trabajo garantizan su satisfacción.					
37	Disfruta desempeñar su puesto de trabajo.					

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
38	Analizar la información de varias fuentes antes de tomar decisión.					
39	Toma en cuenta los resultados antes de tomar una decisión.					
40	Maneja sus emociones en escenarios complicados.					

Resumen y discusión del desempeño: En esta área se resume el desempeño del empleado, destacando las fortalezas y áreas de oportunidad.

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Describir fortalezas y áreas de oportunidad identificadas en el evaluado	
FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

PLAN DE ACCIÓN

--

Calificación total:

Observaciones:

Nombre del colaborador: _____ Firma: _____

Nombre del Evaluador: _____ Firma: _____

Vo.Bo. Recursos humanos: _____ Vo.Bo. Jefe inmediato: _____

Fecha de evaluación: _____

**ANEXO 4
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS
AUTOEVALUACIÓN**

Nombre del Colaborador: _____

Fecha: _____

Área: _____

Código colaborador: _____

Grado académico: _____

Departamento: _____

Puesto: _____

Fecha de Ingreso: _____

Período de evaluación: _____

CALIFICACIÓN

COMPETENCIA

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	Tiene conocimiento y experiencia del trabajo que desarrolla.					
2	Conoce con claridad los procesos y equipo a su cargo.					
3	Desarrolla sus atribuciones de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.					
4	Organiza su trabajo para optimizar el tiempo mediante la prioridad de actividades.					
5	Actualiza su conocimiento para brindar apoyo técnico a los demás.					
6	Se desarrolla con eficiencia en sus funciones.					

TRABAJO EN EQUIPO						
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
10	Reconoce los logros con el resto del equipo.					
11	Promueve la comunicación abierta en el equipo.					

COMUNICACIÓN						
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
12	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
13	Escucha activamente y respeta las opiniones de los demás.					
14	Presta atención e interés por lo que dicen otras personas.					
15	Incita el diálogo de manera abierta y directa.					
16	Es una persona abierta para solicitar ideas y opiniones de los demás.					

SERVICIO AL CLIENTE	
17	Establece relación con el cliente mediante la confianza brindada.
18	Satisface al cliente por medio de un excelente servicio.
19	Es una persona empática y comprende las necesidades del cliente.
20	Escucha activamente las inquietudes del cliente.
21	Busca alternativas para mejorar la experiencia de compra.

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

ENFOQUE A RESULTADOS	
22	Reconoce y aprovecha las oportunidades.
23	Asume responsabilidad para el alcance de las metas establecidas.
24	Innova en procesos para el mejoramiento de los resultados.

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

RELACIONES INTERPERSONALES	
25	La relación con sus compañeros es cordial, amable, servicial y sobre vale el respeto.
26	Maneja sus impulsos y promueve una actitud positiva hacia los demás.
27	Muestra consideración hacia los demás.
28	Demuestra integridad y honestidad.
29	Mantiene una buena relación con su jefe inmediato.

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente

LIDERAZGO		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
30	Crea confianza en los integrantes de equipo.					
31	Predica con el ejemplo.					
32	Comprende la visión organizacional y fomenta su alcance.					
33	Es una persona influyente y fomenta el convencimiento.					

MOTIVACIÓN		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
34	Disfruta del clima organizacional de la organización.					
35	Los beneficios otorgados por la empresa le satisfacen.					
36	Las condiciones físicas de su puesto de trabajo garantizan su satisfacción.					
37	Disfruta desempeñar su puesto de trabajo.					

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
38	Analizar la información de varias fuentes antes de tomar decisión.					
39	Toma en cuenta los resultados antes de tomar una decisión.					
40	Maneja sus emociones en escenarios complicados.					

Calificación total:

Observaciones:

Nombre del colaborador: _____ Firma: _____

Nombre del Evaluador: _____ Firma: _____

Vo.Bo. Recursos humanos: _____ Vo.Bo. Jefe inmediato: _____

Fecha de evaluación: _____

TRABAJO EN EQUIPO						
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
10	Reconoce los logros con el resto del equipo.					
11	Promueve la comunicación abierta en el equipo.					

COMUNICACIÓN						
		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
12	Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
13	Escucha activamente y respeta las opiniones de los demás.					
14	Presta atención e interés por lo que dicen otras personas.					
15	Incita el diálogo de manera abierta y directa.					
16	Es una persona abierta para solicitar ideas y opiniones de los demás.					

SERVICIO AL CLIENTE		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
17	Establece relación con el cliente mediante la confianza brindada.					
18	Satisface al cliente por medio de un excelente servicio.					
19	Es una persona empática y comprende las necesidades del cliente.					
20	Escucha activamente las inquietudes del cliente.					
21	Busca alternativas para mejorar la experiencia de compra.					

ENFOQUE A RESULTADOS		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
22	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
23	Asume responsabilidad para el alcance de las metas establecidas.					
24	Innova en procesos para el mejoramiento de los resultados.					

RELACIONES INTERPERSONALES		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
25	La relación con sus compañeros es cordial, amable, servicial y sobre vale el respeto.					
26	Maneja sus impulsos y promueve una actitud positiva hacia los demás.					
27	Muestra consideración hacia los demás.					
28	Demuestra integridad y honestidad.					
29	Mantiene una buena relación con su jefe inmediato.					

LIDERAZGO		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
30	Crea confianza en los integrantes de equipo.					
31	Predica con el ejemplo.					
32	Comprende la visión organizacional y fomenta su alcance.					
33	Es una persona influyente y fomenta el convencimiento.					

MOTIVACIÓN		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
34	Disfruta del clima organizacional de la organización.					
35	Los beneficios otorgados por la empresa le satisfacen.					
36	Las condiciones físicas de su puesto de trabajo garantizan su satisfacción.					
37	Disfruta desempeñar su puesto de trabajo.					

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
38	Analizar la información de varias fuentes antes de tomar decisión.					
39	Toma en cuenta los resultados antes de tomar una decisión.					
40	Maneja sus emociones en escenarios complicados.					

Calificación total:

Observaciones:

Nombre del colaborador: _____ Firma: _____

Nombre del Evaluador: _____ Firma: _____

Vo.Bo. Recursos humanos: _____ Vo.Bo. Jefe inmediato: _____

Fecha de evaluación: _____

ANEXO 6

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

INSTRUCCIONES:

Marque con una "X" su nivel de percepción del servicio brindado por nuestro colaborador.

Enunciado	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
Demuestra profesionalismo.					
Busca satisfacer sus inquietudes sobre el producto.					
Inspira confianza.					
Utiliza un lenguaje apropiado.					
Atiende de forma abierta sus inquietudes.					
Calidad del servicio.					
Apariencia personal.					

COMENTARIOS:

Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del servicio, su calificación nos será de utilidad para mejorar el servicio brindado.

ANEXO 7
GUÍA DE ENTREVISTA
GERENTE DE TRADE MARKETING

Fecha: _____ Nombre: _____

Objetivo:

Recabar información acerca de los puestos de trabajo, funciones y ambiente en que se desarrolla el personal de servicios tercerizados, para implementar la evaluación de desempeño de 360 grados.

1. ¿Cuál es el propósito del puesto de Gerente de *Trade marketing*?

2. ¿Cuál es el principal reto como Gerente de *Trade marketing*?

4. ¿Conoce los objetivos de la Organización?

5: ¿Conoce los factores que inciden en la ejecución de las funciones los colaboradores a su cargo?

6. ¿Cómo mide el desempeño de sus colaboradores?

7. En la actualidad ¿Utiliza un método de desempeño para evaluar a sus colaboradores?

8. ¿Cuál es la periodicidad que realiza la evaluación de desempeño?

9. ¿Cuál es la base para la compensación salarial de los colaboradores?

10. ¿Cómo evalúan las oportunidades de crecimiento del personal?

11. ¿Cuál es el tipo de capacitación que brinda a los colaboradores para mejorar la calidad de su trabajo?

12. ¿Cuáles han sido los resultados obtenidos con la capacitación brindada?

13. ¿Cómo se considera como líder del equipo?

14. ¿Qué realiza para motivar al personal?

Comentarios adicionales:

ANEXO 8

GUÍA DE OBSERVACIÓN RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PERSONAL TERCERIZADO

Fecha : _____

Instrucciones:

Observe detenidamente los siguientes aspectos en función de las actividades que realiza el colaborador. Marque con una "X" si se adapta o no a los cuestionamientos.

No.	ASPECTO A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Viste uniforme de trabajo			
2	Cumple con la documentación para ingresar al punto de venta.			
3	Su aspecto personal se encuentra bajo los lineamientos establecidos.			
4	Cumple con los lineamientos de entrada establecidos por el cliente.			
5	Cumple con su horario de trabajo.			
6	Mantiene orden y limpieza en su área de trabajo.			
7	Es cordial y servicial con los clientes internos y externos.			
8	Muestra iniciativa.			
9	Informa a su jefe inmediato sobre el estatus del área asignada.			
10	¿Mantiene una comunicación abierta con su jefe inmediato?			
11	Muestra conocimiento técnico para realizar sus funciones.			
12	¿Conoce que es un sistema de evaluación de desempeño?			
13	¿Han evaluado su desempeño laboral?			
14	¿Ha recibido retroalimentación sobre su desempeño?			
15	¿Le han brindado capacitación? ¿De qué tipo?			

ANEXO 9
GUÍA DE ENTREVISTA
PERSONAL IMPULSO

Fecha: _____ Nombre: _____

Objetivo:

Recabar información acerca del puesto de trabajo de impulsadora, funciones y ambiente en que se desarrolla.

1. ¿Cuál es el nombre de su puesto de trabajo?

2. ¿Cuánto tiempo lleva desarrollando este puesto?

3. Describa las funciones que realiza en su puesto de trabajo.

4. ¿Conoce cuáles son las responsabilidades en su puesto de trabajo?

5. Describa las relaciones internas en su puesto de trabajo.

6. Describa las relaciones externas en su puesto de trabajo.

7. ¿A que puesto reporta sus actividades de trabajo de trabajo?

8. ¿Cuáles considera los requisitos mínimos para desarrollar el puesto?

9. ¿Cuántos años de experiencia considera mínima para ejecutar el puesto?

10. ¿Qué conocimientos específicos debe tener la persona para desarrollar el puesto?

11. ¿Qué edad considera que puede tener una persona para el puesto de trabajo?

12. ¿Qué edad considera que puede tener una persona para el puesto de trabajo?

20-35 años

36-45 años

13. ¿Cómo considera que debe ser la presentación personal para el puesto de trabajo?

Buena Muy buena Excelente

14. ¿Qué grado de escolaridad considera debe tener una persona para realizar el puesto de trabajo?

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Fase No. 1 Preparación de evaluación.....	28
Tabla 2 Fase No. 3 Aplicación de prueba piloto	30
Tabla 3 Identificación de competencias de evaluación	29
Tabla 4 Escala de medición	31
Tabla 5 Porcentaje de ponderación por evaluador.....	32
Tabla 6 Índices de evaluación	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de implementación	27
Figura 2. Conocimiento de sistema de evaluación	36
Figura 3. Personal evaluado.....	37
Figura 4. Tipos de capacitación.....	37
Figura 5. Comunica aspectos del área de trabajo.....	38