

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA  
GERENCIA FINANCIERA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN  
DE PISOS, FACHALETAS Y AZULEJOS; UBICADA EN LA ZONA 7 DE LA  
CIUDAD DE GUATEMALA”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**ERWIN EDGARDO CASTRO GRAMAJO  
PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020**

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

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal primero:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal segundo:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal tercero:	Vacante
Vocal cuarto:	Br. CC. Lic. Silvia Maria Oviedo Zacarías
Vocal quinto:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL**  
**EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Licda. Orquídea Esmeralda Girón López
Secretaria:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
Examinador:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández



Guatemala, 27 de enero de 2020.

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

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación de esta decanatura para asesorar a ERWIN EDGARDO CASTRO GRAMAJO carné 200913417 en su trabajo de tesis denominado "SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA FINANCIERA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PISOS, FACHALETAS Y AZULEJOS, UBICADA EN LA ZONA 7 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", me permito informarle que, de acuerdo con la revisión de la investigación realizada, la misma llena los requisitos que el reglamento establece.

En ese sentido, el trabajo referido constituye un aporte importante para los profesionales de ciencias económicas, empresas, instituciones y personas interesadas en el tema objeto de investigación. El documento presenta una investigación cuya actualidad y calidad, reúne los requisitos académicos necesarios que el caso amerita.

Con base en lo anteriormente expuesto, recomiendo que el trabajo realizado sea aprobado para su presentación por el estudiante Castro Gramajo, en el Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar  
Colegiado 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "4-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 00822-2020  
Guatemala, 17 de noviembre del 2020

Estudiante  
ERWIN EDGARDO CASTRO GRAMAJO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 21-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de noviembre de 2020, que en su parte conducente dice:

**"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
ERWIN EDGARDO CASTRO GRAMAJO	200913417-3	SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA FINANCIERA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PISOS, FACHALETAS Y AZULEJOS; UBICADA EN LA ZONA 7 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS**

Quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, el que en todo momento está conmigo ayudándome a aprender de mis errores y a no cometerlos otra vez. Es quien guía el destino de mi vida.

### **A MI MADRE**

Alma Gramajo De León, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

### **A MI PADRE**

Erwin Castro Díaz, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

### **A MIS HERMANAS**

Elisa & Annie, por estar presentes aportando cosas buenas a mi vida. Sin hermanos la vida no sería la misma.

### **A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Por proporcionarme los conocimientos necesarios para poder ejercer tan prestigiosa y honorable profesión.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

La gloriosa, prestigiosa, única y tres veces centenaria por ser mi alma Mater, por darme la oportunidad de desarrollarme como profesional y permitir graduarme en tan reconocida Universidad.

### **A GUATEMALA**

La patria más hermosa sobre la faz del planeta, la verdadera tierra de las oportunidades.

## ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i

### CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.1.1	Tipos de empresas	1
1.1.1.1	Empresas agropecuarias	1
1.1.1.2	Empresas industriales	2
1.1.1.3	Empresas comerciales	2
1.1.1.4	Empresas de servicios	2
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	3
1.2.1.1	Planeación	4
I.	Elementos de la planeación	5
a.	Misión	5
b.	Objetivo	6
c.	Metas	6

Contenido	Página
d. Estrategias	6
e. Políticas	6
f. Procedimientos	7
g. Programas	7
h. Presupuesto	8
II. Instrumento administrativo de la planeación	8
a. Plan de acción	8
1.2.1.2 Organización	9
I. Elementos de la organización	10
a. Puestos	10
b. Jerarquías	11
c. Funciones	11
II. Instrumentos administrativos de la organización	12
a. Descriptor de puestos	12
b. Organigramas	12
c. Flujogramas	13
1.2.1.3 Integración	13
I. Elementos de la integración	13
a. Reclutamiento	14
b. Selección	14
c. Inducción	14

Contenido	Página
d. Capacitación	14
e. Desarrollo	15
II. Administración de recursos humanos	16
a. Objetivo de la administración de recursos humanos	16
b. Administración de los talentos y el capital intelectual	17
c. Gestión del talento humano	19
d. Procesos de la administración de recursos humanos	20
d.1 Procesos para organizar a las personas	21
III. Gestión del desempeño	25
a. Etapas del proceso de gestión del desempeño	26
b. Evaluación de desempeño	27
c. Etapas del proceso de evaluación de desempeño	30
d. Críticas a las evaluaciones del desempeño	37
e. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	39
f. Métodos modernos de evaluación de desempeño	40
1.2.1.4 Dirección	44
I. Elementos de la dirección	45
a. Liderazgo	45
b. Autoridad	46
c. Motivación	46
d. Comunicación	46

Contenido	Página
e. Supervisión	47
1.2.1.5 Control	47

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA GERENCIA FINANCIERA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PISOS, FACHALETAS Y AZULEJOS; UBICADA EN LA ZONA 7 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

2.1 Metodología de la investigación	48
2.2 Antecedentes de la empresa	49
2.2.1 Filosofía organizacional	50
2.2.1.1 Misión	50
I. Visión	51
II. Valores	51
2.2.2 Objetivos	52
2.2.3 Estructura organizacional	52
2.3 Situación actual de la evaluación de desempeño	54
2.3.1 Análisis demográfico	54
2.3.2 Análisis específico del sistema de evaluación de desempeño actual	57
2.3.2.1 Certeza sobre las funciones del puesto	57
2.3.2.2 Medios para comunicar actividades a los colaboradores	59

Contenido	Página
2.3.2.3 Definición de objetivos por puestos de trabajo	60
2.3.2.4 Evaluación de desempeño actual	61
2.3.2.5 Beneficios de la evaluación de desempeño actual	62
2.3.2.6 Utilidad de la evaluación de desempeño actual	64
2.3.2.7 Factores de medición a considerar para evaluación de desempeño	65
2.3.2.8 Personas que deberían de participar en la evaluación de desempeño	67
2.3.2.9 Acciones a tomar con los resultados de la evaluación de desempeño	68
2.4 Análisis de resultados	69

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA GERENCIA FINANCIERA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PISOS, FACHALETAS Y AZULEJOS; UBICADA EN LA ZONA 7 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

3.1 Justificación de la propuesta	72
3.2 Objetivo de la propuesta	73
3.3 Sistema de evaluación de desempeño propuesto	73
3.3.1 Objetivos del sistema de evaluación de desempeño	75
3.1.1.1 Objetivo General	75
3.1.1.2 Objetivos específicos	75

Contenido	Página
3.3.2 Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño propuesto	76
3.3.2.1 Fase de diseño	76
I. Descriptor de puesto	76
II. Escalas de calificación para evaluación de desempeño	84
III. Factores de evaluación de desempeño	86
IV. Responsable de la evaluación de desempeño	90
V. Instrumento de evaluación de desempeño	91
VI. Plan de acción de primera fase	104
3.3.2.2 Fase de implementación	106
I. Sensibilización a los colaboradores	106
II. Capacitación para gerencias y jefaturas	109
III. Reunión de gerente financiero con cada área de trabajo	112
IV. Plan de acción de segunda fase	115
3.3.2.3 Fase de aplicación	117
I. Ejecución de la evaluación	117
II. Tabulación de datos	118
III. Procedimiento para la ejecución de la evaluación de desempeño	119
IV. Plan de acción de tercera fase	123
3.3.2.4 Fase de resultados	125
I. Análisis de los resultados	125

Contenido	Página
II. Retroalimentación de resultados	125
III. Archivo de expedientes	127
IV. Registro de resultados de evaluación anual	128
V. Seguimiento de objetivos	130
VI. Plan de acción cuarta fase	132
3.4 Presupuesto para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño	134
CONCLUSIONES	135
RECOMENDACIONES	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	138
ANEXOS	139

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	3
2	Aspectos básicos de la planeación	5
3	Tipos de planes	9
4	Proceso de organización	10
5	Proceso de capacitación	15
6	Composición del capital intelectual	19
7	Procesos de la administración de recursos humanos	21
8	Etapas del proceso de gestión del desempeño	26
9	Encargados de evaluar el desempeño	30
10	Etapas del proceso de evaluación	31
11	Proceso de dirección	45
12	Organigrama general actual	53
13	Organigrama nominal actual de la Gerencia Financiera	53
14	Esquema del sistema de evaluación de desempeño propuesto	74
15	Significado de figuras a utilizar en flujograma	120
16	Proceso de evaluación de desempeño	121

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Características del modelo de contingencias	24
2	Beneficios de la evaluación del desempeño	29
3	Tipos de entrevista de evaluación	33
4	Errores de evaluación	37
5	Formulación de la misión	50
6	Priorización de factores de medición a considerar	66
7	Escalas de calificación de factores cuantitativos y resultado final	85
8	Escalas de calificación de factores cualitativos	85
9	Factores para evaluación y autoevaluación de desempeño para jefes	87
10	Factores para evaluación y autoevaluación de desempeño puestos operativos	88
11	Indicadores para evaluación y autoevaluación de comportamientos de jefaturas	89
12	Indicadores para evaluación y autoevaluación de comportamientos para puestos operativos	90
13	Presupuesto para implementar un sistema de evaluación de desempeño	134

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Edad de 31 colaboradores de la gerencia de finanzas	55
2	Tiempo de laborar de los colaboradores de la gerencia de finanzas	56
3	Certeza de las funciones del puesto	57
4	Medios utilizados con más frecuencia para comunicar actividades a colaboradores	59
5	Determinación de objetivos por puesto de trabajo	60
6	Realización de una evaluación de desempeño objetiva mediante un instrumento formal	61
7	Beneficios de la evaluación de desempeño actual	63
8	Utilidad de la evaluación de desempeño actual	64
9	Consideración de quienes deben evaluar el desempeño	67
10	Acciones que se deben tomar con base en los resultados la evaluación de desempeño	68

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Descriptor de puestos para asistente contable	78
2	Descriptor de puestos para jefe de compras	81
3	Instrumento para evaluar y autoevaluar el desempeño de jefaturas	96
4	Instrumento para evaluar y autoevaluar el desempeño de puestos operativos	100
5	Guía para la selección de capacitación a analista de RRHH	110
6	Plan para impartir curso a gerencias y jefaturas sobre instrumento para evaluación de desempeño	111
7	Guía para realizar la reunión informativa de los jefes con su equipo de trabajo	112
8	Guía para elaboración de objetivos.	113
9	Formato para el registro de objetivos establecidos para la primera evaluación	114
10	Formato de resumen con las calificaciones por área para entregar a RRHH	119
11	Guía para retroalimentación de resultados	127
12	Bitácora de resultados anuales por empleado	129
13	Guía de calificaciones para seguimiento trimestral de objetivos	130
14	Formato de calificaciones para seguimiento trimestral de objetivos	131

## ÍNDICE DE IMÁGENES

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Comunicado 1 de evaluación de desempeño	106
2	Comunicado 2 de evaluación de desempeño	107
3	Comunicado 3 de evaluación de desempeño	108

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Instrumento para evaluar y autoevaluar el desempeño de puestos operativos	140
2	Instrumento para evaluar y autoevaluar el desempeño de jefaturas	146

## INTRODUCCIÓN

En las organizaciones debe comprenderse la gestión del recurso humano, como el conjunto de funciones orientadas a promover la colaboración entre las personas, cuyo objetivo es preservar e incrementar el esfuerzo, conocimientos y habilidades de los colaboradores, para potenciar sus competencias, a través de la aplicación de instrumentos administrativos que permiten obtener y analizar los resultados del desempeño, para contribuir con la determinación de las fortalezas y áreas de mejora.

Evaluar el desempeño de un colaborador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. En consecuencia, un desarrollo seguro de la evaluación permite analizar el rendimiento individual, para así establecer los objetivos estratégicos y alinear las labores de los colaboradores. Además, reconocer las fortalezas y debilidades para crear programas de capacitación y establecer medidas entre desempeño y resultado.

Derivado de lo anterior, las empresas que se dedican a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos deben desarrollar procesos de gestión de calidad y contar con el personal capacitado y adecuado, no solo para la producción y diseño de sus productos sino en cualquier área de la empresa sean estas operativas o administrativas ya que el resultado en conjunto coadyuva al alcance de los objetivos comunes de la empresa. El objetivo general de esta investigación es proporcionar instrumentos necesarios para evaluar el desempeño de los colaboradores y con ello obtener una panorámica objetiva sobre la situación de la empresa. La presente investigación se encuentra plasmada en tres capítulos, los cuales se han estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo I, se desarrollan aspectos generales de la empresa, se define el proceso administrativo, sus elementos, el objetivo de la administración de recursos

humanos, así como la importancia que tienen en este proceso la evaluación de desempeño.

El capítulo II, se presenta la metodología para llevar a cabo el diagnóstico y análisis de la investigación, antecedentes e información general de la empresa y por último la presentación de los hallazgos más relevantes de la situación actual sobre la evaluación de desempeño de los colaboradores de la gerencia financiera de la empresa objeto de investigación.

En el capítulo III, se desarrolla la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño se propone el sistema de evaluación participativa por objetivos, con el objetivo de proporcionar una herramienta que contribuya a la medición y mejora continua de las actividades que realizan los colaboradores.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación efectuada, así como las referencias bibliográficas consultadas y los anexos correspondientes para ejemplificar el llenado del instrumento propuesto para la evaluación.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

Con el objetivo de brindar un contexto conceptual sobre la investigación, que permita familiarizarse con los temas, se desarrolla este marco de referencias teóricas, el cual se integra de manera ordenada para facilitar su comprensión.

### **1.1 Empresa**

Se denomina empresa a una organización en la cual interactúan recursos financieros, materiales, humanos y técnicos, cuyo fin es la consecución de algún beneficio económico a través de satisfacer necesidades demandadas por la sociedad. Sin embargo, de manera generalizada y sintetizada, se utiliza la definición del autor Javier Benavides: “Unidad económica-social en la cual se coordinan los recursos materiales, técnicos y humanos, que mediante una administración adecuada se canalizan hacia la obtención de los objetivos para la cual fue creada.” (1:14)

#### **1.1.1 Tipos de empresas**

Estas se dividen a través de diferentes enfoques, sin embargo, para la presente investigación se especificará por su tipo de actividad, como empresa agropecuaria, industrial, comercial y de servicios.

##### **1.1.1.1 Empresas agropecuarias**

Se reconocen por la obtención de recursos y productos del reino vegetal y animal a través del cultivo de la tierra y la explotación de los productos derivados del reino animal.

### **1.1.1.2 Empresas industriales**

Se dividen por diferentes actividades de acuerdo con sus procesos productivos o sus productos elaborados. Sin embargo, las empresas que pertenecen a esta categoría coinciden en utilizar procesos de transformación de materias primas, para dar paso a productos terminados destinados a la venta.

### **1.1.1.3 Empresas comerciales**

Son establecimientos que se dedican a comprar y vender mercancías, es decir, actúa como mediador entre el productor y el cliente final. En esta categoría y según la escala de su actividad comercial se dividen en empresas minoristas y mayoristas.

### **1.1.1.4 Empresas de servicios**

Son aquellas que ofrecen productos intangibles que se traducen como actividades especializadas para cubrir necesidades específicas de los clientes. Las empresas de este rubro se dividen en públicas, privadas y mixtas.

## **1.2 Administración**

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (5:4)

La administración comprende todos los procesos que se deben utilizar para gestionar los recursos de la empresa de manera eficiente y cumplir los objetivos determinados. De igual manera, la administración se puede concebir como un proceso sistematizado, que está conformado por diferentes etapas con sus respectivos elementos.

### 1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo no es solo una secuencia de funciones – planeación, organización, dirección y control – sino que conforma un sistema en el que el todo es mayor que la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico.” (2:132).

Es decir, es un flujo continuo que está secuencialmente ordenado e interrelacionado, con el objetivo general de optimizar la utilización de los recursos de la organización. Comprende todas las etapas que una empresa desarrolla y pone en práctica para operar en el día a día, mediante el uso de la teoría administrativa que sustenta la serie de pasos que se deben seguir, así como los métodos e instrumentos para emplear con eficiencia los recursos de la empresa.

Algunos autores estructuran el proceso administrativo en cuatro fases, sin embargo, existen otros que incluyen cinco fases en este proceso, como Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice. Quienes brindan un enfoque ordenado y completo en el que se incluye la planeación, organización, integración, dirección y control. Ver esquema 1.



**Fuente:** Elaboración propia, con base Koontz H., Heinz Wehrich, Mark Cannice. Administración una perspectiva global y empresarial, 13a edición, Mc Graw – Hill, 2,008, página 27.

También se debe evidenciar la importancia del proceso administrativo en las empresas industriales, derivado que su aplicación se ve implícita en los procesos de producción, que exigen la elaboración de un presupuesto de mano de obra, materia prima y otros materiales indirectos, los cuales se deben organizar y articular de manera eficiente para cumplir con los inventarios estipulados. También se necesita monitorear la producción para disminuir pérdidas monetarias a la empresa. Por último, los productos deben pasar por controles de calidad, debido a que una fabricación defectuosa conlleva problemas de diferente índole a la empresa. Con lo anterior se ejemplifica la importancia del proceso administrativo y cómo se aplica en cada uno de los procesos productivos y administrativos de las empresas.

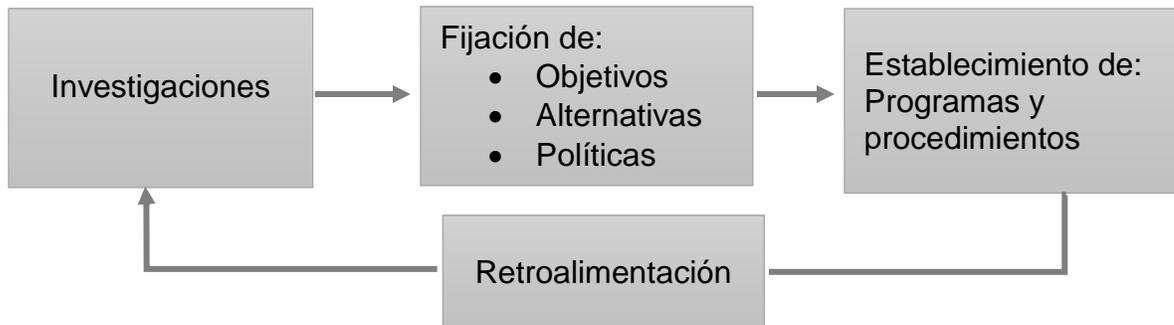
#### **1.2.1.1 Planeación**

Se define como la etapa inicial dentro del proceso administrativo donde se concreta la actividad a realizar, se establecen objetivos, metas y qué acciones se deben ejecutar para alcanzarlos.

“Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades.” (7:220). Se integra de manera cíclica. Ver esquema 2.

## Esquema 2

### Aspectos básicos de la planeación



**Fuente:** Huerta, J., Gerardo Rodríguez Castellanos, Desarrollo de habilidades directivas, 2ª edición, Pearson educación, 2,014, página 3.

La fase de planeación se hace necesaria al momento de decidir iniciar funciones de producción, cuando se estiman los objetivos respecto al volumen de ventas que se desea alcanzar y con esto la cantidad de productos que se deben fabricar y los insumos necesarios para elaborarlos. Con lo anterior se estiman los costos y los gastos en los que debe incurrir la empresa para cumplir los objetivos y metas planteados.

#### I. Elementos de la planeación

En la fase están contenidos varios elementos que tienen una secuencia lógica, por lo que cada uno de ellos es importante para su realización, a continuación, se define cada uno de los elementos de la planeación.

##### a. Misión

Es el propósito general o razón de ser de la empresa, que indica de manera sintetizada, a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, de qué manera, qué tipos de productos ofrece y cuáles son los límites de su actividad.

**b. Objetivo**

Es una declaración afirmativa que establece las condiciones en las que la organización propone situarse. Que se utiliza como referencia para la evaluación de la gestión de resultados, por lo que debe ser medible en el tiempo.

“Es un blanco que se debe alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Por su misma naturaleza, los objetivos son más específicos que el planteamiento de una visión y vienen a ser, en realidad, la traslación de éste a términos concretos que sirven para medir los resultados.” (1:46)

**c. Metas**

“Se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización.” (1:45)

**d. Estrategias**

“Planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos.” (7:240)

Estas deben plantear y describir las acciones específicas a ejecutar para lograr los objetivos organizacionales. Regularmente son diseñadas en los niveles gerenciales de la organización.

**e. Políticas**

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

A través de ellas se pueden establecer normas, procedimientos y tipos de comportamiento que deben mantener los empleados de una organización, las que deben estar dentro del marco jurídico que estipula el código de trabajo.

**f. Procedimientos**

“Planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.” (1:47)

Son planes mediante los que se constituye un método para la conducción de actividades a realizar en el futuro. Detallan las secuencias cronológicas de las acciones requeridas, por los que son guías de acción, no de pensamiento, en las que se describe de manera exacta las actividades que deben realizarse. Es recurrente que los procedimientos crucen los límites entre departamentos de una empresa.

**g. Programas**

“Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento.” (1:48)

Se refiere una combinación de varios elementos de la fase de organización que forman una planificación generalizada, que tiene por objeto definir un plan de acción amplio y completo para cumplir con los objetivos definidos y las estrategias propuestas por la empresa. Estos se dividen por lo específico de su aplicación en tácticos y operativos.

#### **h. Presupuesto**

Es un plan en el que se toman las operaciones a realizar y los recursos que se necesitan para su ejecución en términos monetarios, para cumplir los objetivos planteados en un periodo delimitado.

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a las compañías a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas máquina esperada.” (1:48)

### **II. Instrumento administrativo de la planeación**

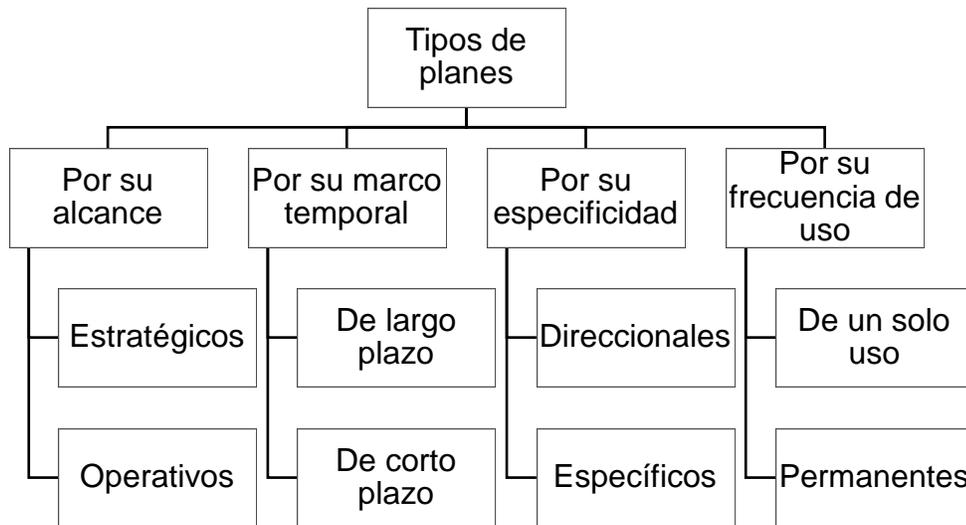
El desarrollo del proceso de planeación, además de los elementos, también se apoya en la utilización del plan de acción como instrumento.

#### **a. Plan de acción**

Se definen como una herramienta en la que se detallan los proyectos y actividades que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos planteados. En ellos se incluyen el objetivo, responsable, asignación de recursos, los cronogramas y acciones necesarias para que se cumplan.

“Las formas más populares de describir los planes organizacionales son en función de su alcance (estratégico y operativo), de su marco temporal (de corto o de largo plazo), de su especificidad (direccionales o específicos) y de su frecuencia de uso (de una sola vez o permanentes).” (7:222). Ver esquema 3.

**Esquema 3**  
**Tipos de planes**



**Fuente:** Sephen, R., Mary Coulter. Administración, 12ª edición, Pearson educación, 2014, página 223.

Los instrumentos administrativos de la fase de planeación se utilizan para aplicar los procedimientos establecidos, contribuyen al alcance de objetivos definidos y permiten gestionar los recursos para cada una de las actividades.

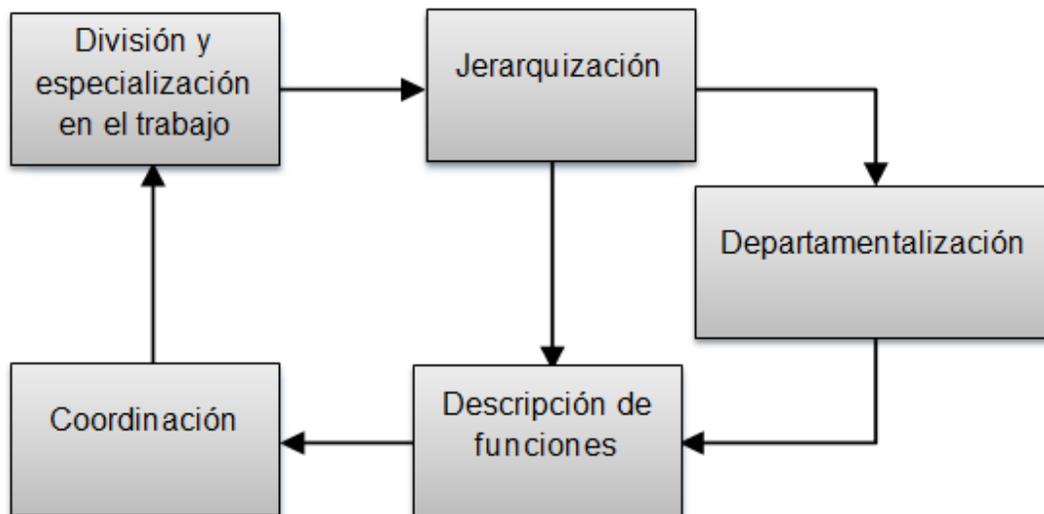
### 1.2.1.2 Organización

Se refiere a la estructuración técnica y formal de las relaciones entre actividades, niveles y funciones de los elementos que conforman la empresa.

“Se define como la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales; es el proceso durante el cual, los gerentes diseñan una estructura organizacional.” (7:332)

Al enfocar el término de organización como un proceso, es importante indicar que es cíclico por lo que puede ser empleado las veces que se considere necesario. Ver esquema 4.

#### Esquema 4 Proceso de organización



**Fuente:** Huerta, J., Gerardo Rodríguez Castellanos, Desarrollo de habilidades directivas, 2ª edición, Pearson educación, 2,014, página 223.

### I. Elementos de la organización

Algunos autores establecen que la organización se conforma principalmente de tres elementos, los cuales se desarrollan de manera breve a continuación.

#### a. Puestos

“Cuando en un organismo aumentan las actividades o se diversifica su acción, será necesario distribuir dichas actividades entre las personas idóneas, delegándoles responsabilidad con toda claridad y precisión, y otorgándoles la autoridad correspondiente para su ejecución. Por eso es necesario separar y delimitar actividades. Solo así se podrá realizar una función con precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo. Esto da lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.” (4:34)

Una vez identificadas las actividades se procede a delimitar y segmentar, con el objetivo de optimizar la eficiencia del trabajo, lo que conlleva a la especialización de puestos y desarrollo de mejores prácticas en la realización de las labores.

#### **b. Jerarquías**

Establece las relaciones de autoridad entre jefe y empleado, sobre la cual se determina su estructura organizacional. Debido a que en la jerarquización se entablan las relaciones laborales y estructura organizacional, es importante que ésta se combine con la coordinación, es decir, los canales en los que fluye la asignación de tareas deben ser estables y definidos. Es necesario que no exista duda acerca de quién supervisa y recibe los informes de un empleado.

“Está vinculada con la cadena de mando, y se refiere a la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son conjuntos de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función a la que estén vinculados.” (4:34)

En la planta de producción de una empresa industrial, se debe mantener con claridad a quién se le reporta, si existen varios supervisores, estos deben tener delimitados e informados a sus subordinados para evitar confusiones que provoquen fallas en el funcionamiento de la cadena de producción. Los supervisores reportan al jefe de producción y este a su vez al gerente de producción, quien rinde cuentas al gerente general de la empresa. Este último entrega informe a la junta directiva de los socios o propietarios.

#### **c. Funciones**

Se refiere a la identificación, análisis y establecimiento de las atribuciones, funciones y actividades para cada puesto que conforma la estructura

organizacional. Etapa que se debe realizar de manera integral con las otras que conforman el proceso de la organización, debido a que son dependientes entre ellas.

## **II. Instrumentos administrativos de la organización**

La elaboración del diseño de una estructura organizacional formal y sólida requiere de la implementación de herramientas que permitan canalizar y consolidar la información que conforma esa estructura; los que se detallan a continuación.

### **a. Descriptor de puestos**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionados con un puesto, proporciona datos sobre lo que el ocupante del puesto hace, como lo hace y por qué lo hace” (1:141)

Esta herramienta es diseñada en la etapa de organización, sin embargo, el alcance de su funcionalidad abarca todas las fases del proceso administrativo. Lleva implícitos responsabilidades, autoridad, subordinación, condiciones y recursos para desempeñar las funciones. Delimita la posición de la persona que ocupa el puesto dentro de la organización, de manera que funciona como una guía y adicionalmente, brinda el beneficio de tener una perspectiva clara al momento de contratar a la persona adecuada para cada puesto.

### **b. Organigramas**

“Es un diagrama que muestra la estructura orgánica de la organización formal de la empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan. Su objetivo es proporcionar elementos útiles a los gerentes,

ya que permiten visualizar la estructura organizacional de una forma integrada, las funciones que se desempeñan, su agrupamiento y la forma como están relacionadas.” (4:39)

### **c. Flujogramas**

Son una representación gráfica de un proceso o sistema con lo cual hace uso de símbolos y líneas interconectadas, lo que permite analizarlo para poder identificar diversos elementos, como, por ejemplo, las entradas de los proveedores, las salidas de los clientes y de aquellos puntos de gran importancia dentro del mismo.

#### **1.2.1.3 Integración**

Es la fase en la que se articulan los recursos necesarios para la ejecución de actividades de diversas unidades de la organización, es decir, interconecta al recurso humano con diferentes componentes, donde se incluyen recursos materiales, tecnológicos y financieros de manera óptima, a medida que se cumplan los objetivos organizacionales.

La importancia de esta etapa recae en la integración del recurso humano, que es el principal patrimonio de las organizaciones, debido a que es indispensable para el cumplimiento de objetivos y actualmente la principal diferencia competitiva.

### **I. Elementos de la integración**

Se debe indicar que los elementos que componen esta fase son el reclutamiento, selección, inducción y capacitación. Sin embargo, para fines de la investigación únicamente se desarrollarán las últimas dos etapas que componen esta fase.

**a. Reclutamiento**

Como primer elemento de la integración, el reclutamiento tiene como objetivo buscar a candidatos para que ocupen los puestos vacantes dentro de la organización. El proceso de búsqueda se puede realizar dentro o fuera de la empresa, por lo que se divide en reclutamiento interno y externo.

**b. Selección**

Derivado de la necesidad de captar a personas con las competencias necesarias y específicas para ocupar el puesto, se debe realizar un proceso de filtrado, que permita elegir de forma precisa al candidato que ocupará el puesto. Actualmente, el enfoque de las empresas es la adquisición de competencias individuales que empaten con las necesidades del puesto y que potencien los objetivos organizacionales a través el enriquecimiento del capital intelectual.

**c. Inducción**

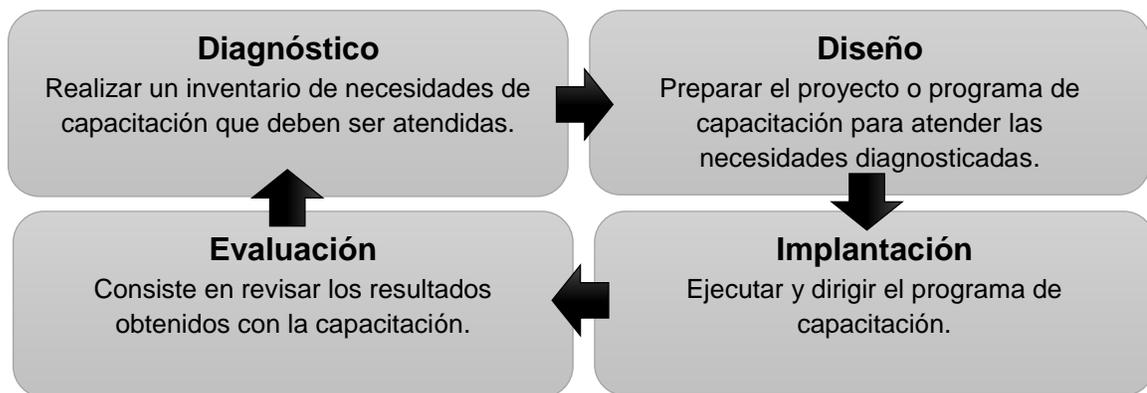
Posterior a la contratación, se hace necesario por parte de la organización proporcionarles cierta orientación y ubicación a los empleados de nuevo ingreso, de forma que exista un acompañamiento que le permita al individuo adaptarse con su entorno, mediante el establecimiento de relaciones y la comunicación de políticas, reglamentos, prestaciones y beneficios.

**d. Capacitación**

Es el proceso a través del cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa; sin embargo, en la actualidad esta definición se ha ampliado, al indicar que es el medio que busca el desarrollo del recurso humano para potenciar su productividad, creatividad e

innovación, con el objetivo de crear valor y contribuir a los objetivos organizacionales. Es un proceso cíclico que tiene cuatro etapas. Ver esquema 5.

**Esquema 5**  
**Proceso de capacitación**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano, 3a edición, Mc Graw – Hill, 2,009, página 376.

#### **e. Desarrollo**

A diferencia de la capacitación, este elemento se enfoca en procesos educativos enfocados en el crecimiento personal del empleado, orientado al desarrollo de una carrera futura y no se fija únicamente en la orientación para desempeñar las funciones del puesto actual. El desarrollo de las personas se vincula al desenvolvimiento de sus carreras, la cual se refiere a la sucesión de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional, por lo que se debe dar un tratamiento como proceso formal.

En adelante se hace necesario iniciar con el concepto de la administración de recursos humanos, para conocer su importancia, procesos y aplicación; debido a que el tema tratado en la investigación está contenido en este conjunto de procesos.

## **II. Administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es el conjunto integral de procesos, actividades y políticas dedicados a dirigir los aspectos administrativos con relación al recurso humano, que incluyen la selección, formación, remuneración, desarrollo, evaluación y retención, con el objetivo de proporcionar habilidades y competitividad a la empresa.

“La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones debido a diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.” (3:7)

En todas las empresas, sin importar su tamaño, el talento humano es uno de los recursos importantes, sin él, es imposible cumplir objetivos, razón por la que las empresas en la actualidad dirigen sus esfuerzos al departamento encargado de administrar el recurso humano, con el objetivo de dotar de personal estratégico a cada unidad de la organización, utilizan instrumentos para gestionar la contribución que las personas realizan a la entidad.

### **a. Objetivos de la administración de recursos humanos**

El principal activo de la organización es su recurso humano, por lo que se hace necesario que las empresas sean conscientes y presten atención a sus trabajadores para generar procesos eficientes y cumplir con las metas establecidas por la organización. Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son múltiples; como se listan a continuación:

- “Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.

- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo
- Desarrollar y mantener la calidad la calidad de vida en el trabajo
- Administrar e impulsar el cambio
- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.” (3:11)

**b. Administración de los talentos y el capital intelectual**

“En la era del conocimiento, en la que ya estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son sólo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la ARH, puesto que ocurren también en esta área, y provocan una profunda transformación en sus características.” (3:47)

La administración de talentos y capital intelectual está conformada por tres conceptos de uso frecuente en la actualidad y sirven para comprender el tema que se trata en la investigación, debido a que la medición del desempeño del recurso humano es capaz de generar valor dentro de las organizaciones, si se gestiona correctamente.

- **Talento humano**

“Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa tener talentos. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

Existen cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: Conocimiento, Habilidad, Juicio y Actitud.” (3:49)

En otras palabras, el talento humano es algo que se obtiene, a través de la mejora continua mediante empleados que ofrezcan aptitudes competitivas.

- **Capital humano**

El capital humano se representa en el valor de sus empleados mediante el conjunto de competencias individuales y en la productividad que se genera a través de ellas.

El concepto de talento humano conduce de manera directa al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización reúne para generar competitividad y cumplir con los objetivos establecidos.

- **Capital intelectual**

“Es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente. Al contrario del capital financiero, que es cuantitativo y numérico y se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. El capital intelectual está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano.” (3:56). Ver esquema 6.

## Esquema 6

### Composición del capital intelectual



**Fuente:** Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano, 3ª edición, Mc Graw – Hill, 2,009, página 56.

#### c. Gestión del talento humano

“En la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (outsourcing)”. (3:42)

En ese sentido, se define la gestión del talento humano como un cúmulo de procesos de la organización, diseñados para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores. Con el objetivo de obtener mejores resultados al utilizar como soporte a cada uno de los empleados, de manera que se permita completar las estrategias establecidas. A través de equilibrar el

desarrollo profesional de los colaboradores y el logro de objetivos organizacionales.

Las empresas actualmente utilizan diversos recursos para hacer eficiente su talento humano, los procesos realizados por un departamento de gestión de este recurso, se encaminan a involucrar a todos los niveles jerárquicos para administrar las habilidades de las personas, debido a que los líderes de cada unidad son quienes identifican las fortalezas de las personas y las utilizan para aumentar su eficiencia.

**d. Procesos de la administración de recursos humanos**

Las políticas y prácticas para crear las condiciones que propicien el aumento del capital humano, se sintetizan en los seis procesos que componen el sistema para la administración de recursos humanos. Ver esquema 7.

Para la investigación presente únicamente se desarrolla la segunda etapa, la cual incluye los procesos para la organización del personal, a través del diseño de puestos y la evaluación del desempeño. Algunos autores a esta última también le llaman gestión del desempeño para dar una panorámica completa del procedimiento, el cual identifica pasos adicionales a la acción pura de evaluación.

## Esquema 7

### Procesos de la administración de recursos humanos

Para integrar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reclutamiento</li><li>• Selección</li></ul>
Para organizar	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Diseño de puestos</b></li><li>• <b>Evaluación de desempeño</b></li></ul>
Para recompensar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Remuneración</li><li>• Prestaciones e incentivos</li></ul>
Para desarrollar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formación y aprendizaje</li><li>• Administración de conocimiento</li></ul>
Para retener	<ul style="list-style-type: none"><li>• Higiene, seguridad y calidad de vida</li><li>• Relación empleados / sindicatos</li></ul>
Para auditar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Banco de datos</li><li>• Sistema de formación administrativa</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia, con base en Chiavenato, I. Gestión del talento humano, Mc Graw – Hill, 2,009, página 15.

#### d.1 Procesos para organizar a las personas

“Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional, y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.” (3:15)

- **Diseño de puestos**

Cada puesto necesita de competencias específicas, determinadas por su nivel jerárquico, especialidad y área de ejecución de la persona que lo ocupe para que se desempeñe de manera eficiente. Por lo tanto, es importante llevar a cabo un

proceso que organice el trabajo en función de las tareas a desempeñar en un puesto específico.

“El diseño de puestos es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos representa la forma en que los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones.” (3:206)

La elaboración del diseño de puestos varía según el contexto y las necesidades de la empresa, es así como surgen diferentes modelos, que se han estandarizado a través de la experiencia acumulada. Este concepto es antiguo, por lo que en el transcurso de la historia de su aplicación se han creado modelos en función a las exigencias económicas, sociales, políticas, culturales y demográficas de la sociedad, sin embargo, hay tres tipos de modelos que imperan en la actualidad.

### **1) Modelo clásico o tradicional**

Este surge a inicios del siglo XX, con el fin de estandarizar y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia. Los aspectos principales del modelo clásico del diseño son:

- La persona como apéndice de la máquina: Se antepone la tecnología sobre las personas.
- Fragmentación del trabajo: Se divide el trabajo de manera que cada persona realice una subtarea simple y repetitiva.
- Acento en la eficiencia: El trabajo es medible a través de revisión de tiempos y movimientos.

- **Permanencia:** Se usa como premisa la estabilidad y permanencia a largo plazo.

Mediante estas características se logran beneficios como la estandarización de las tareas, minimización de los costos y potenciación de la tecnología. También, se tiene el riesgo consecuente de falta de motivación, aislamiento del personal y falta de proactividad.

## **2) Modelo humanista**

Este modelo surge de la experimentación de Hawthorne. A partir del surgimiento de la escuela de las relaciones humanas en la década de 1930. Este modelo incluye la idea de que la persona es motivada por recompensas sociales y simbólicas, no exclusivamente por recompensas salariales. Se adoptan conceptos como comunicación, liderazgo y motivación; por lo que se sustituye la importancia en las tareas y la estructura organizacional como se hace en el modelo clásico y se da relevancia a las personas y grupos sociales.

## **3) Modelo de las contingencias**

Utiliza tres factores determinantes simultáneamente: las personas, tareas y estructura de la organización. Además, se conforma de cinco características específicas. Ver cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Características del modelo de contingencias**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<b>La variedad</b>	El número y diversidad de habilidades que se exigen en un puesto determinado.
<b>La autonomía</b>	Independencia y criterio de habilidades que se exigen en un puesto determinado
<b>El significado de las tareas</b>	El conocimiento de la importancia que el puesto tiene en los procesos de la empresa.
<b>La identidad de la tarea</b>	Identificar los resultados del esfuerzo realizado al cumplir con las tareas.
<b>La realimentación</b>	El grado de información que el ocupante recibe de retorno para evaluar la eficiencia de los esfuerzos para cumplir con las tareas.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano, 3a edición, Mc Graw – Hill, 2,009, página 211.

- **Evaluación de desempeño**

Hernan Vigier indica que el desempeño es “El modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa.” (9:384)

Por evaluación del desempeño, Chiavenato señala que “Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero sobre todo la aportación que hace al negocio de la organización.” (3:245)

Algunos autores amplían el tema de evaluación del desempeño a un proceso más extenso, con el objetivo de conocer todos los conceptos y procedimientos necesarios para la materialización de un proceso de evaluación integral.

### **III. Gestión del desempeño**

Consiste en un proceso que permite la orientación, seguimiento, evaluación y optimización de la gestión de las personas para que logren mejores resultados y se desarrollen en manera continua.

“Si se desea gestionar el desempeño no solo se deberán tener en cuenta las metas propuestas y los resultados alcanzados, sino también el grado de ajuste de las competencias laborales aplicadas en la organización con las requeridas en el momento de la planeación. En este sentido, la evaluación del desempeño basada en competencias considera tanto la dimensión personal de los trabajadores, es decir, las cualidades, capacidades, destrezas, actitudes, así como los resultados alcanzados por los mismos. Esto ocurre debido a que analiza, revisa y replantea las competencias laborales que mejor se ajustan a determinado puesto en la organización y que conducen a los resultados deseados.” (9:384)

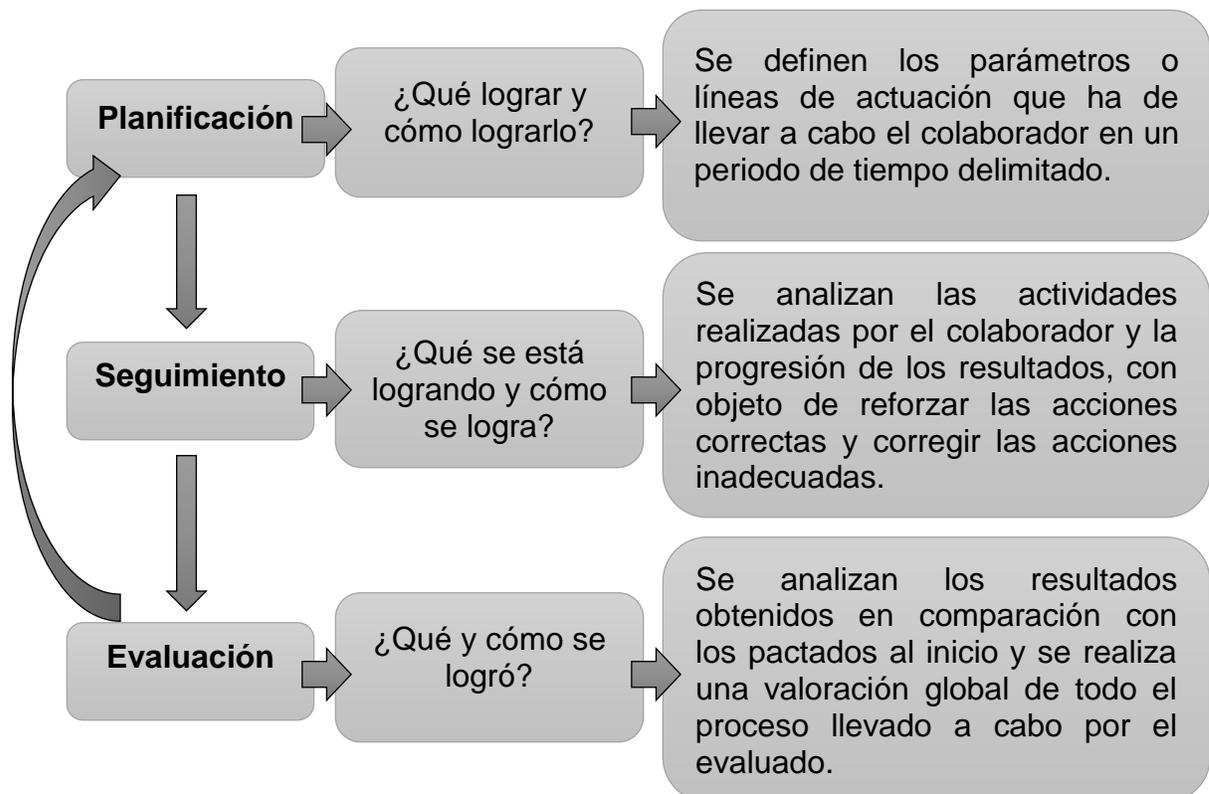
En todas las organizaciones existen objetivos que sirven de guía, los mandos medios se encargan de hacer que un colaborador se integre al equipo de trabajo y adopte la cultura de la organización. Para ubicarlo en el puesto correcto, se hace necesario medir los resultados de las tareas asignadas, con el objetivo de obtener información que permita identificar oportunidades de mejora, tanto para los procesos de la empresa como para el colaborador.

**a. Etapas del proceso de gestión del desempeño**

El proceso de gestión del desempeño consta de tres etapas, planeación, seguimiento o apoyo y evaluación. Representa un proceso dinámico, debido a que es aplicable a un colaborador o equipo, además, es posible identificar debilidades en el proceso y mejorarlo. Ver esquema 8.

**Esquema 8**

**Etapas del proceso de gestión del desempeño**



**Fuente:** Elaboración propia, con fuente Vigier, H., Claudia Pasquaré, Fernando Menichelli y Carolina Tarayre, Gestión humana en las organizaciones, Alfaomega grupo editor, 2,015, página 386.

## **b. Evaluación de desempeño**

“La evaluación del desempeño registra y mide el grado de aporte en que cada trabajador contribuya o no al desempeño global de la empresa.” (9:389)

Toda organización tienen un conjunto de instrumentos y técnicas administrativas, para evaluar los resultados obtenidos por los colaboradores, en este sentido, las personas que desempeñan las tareas, deben ser provistas de todos los recursos que necesitan para realizar el trabajo asignado, por tanto, en las organizaciones donde esta condición se cumple, es posible aplicar un instrumento, que ayude a determinar el grado de eficiencia, así como, las oportunidades de desarrollo que tiene cada individuo y equipo.

El objetivo de la evaluación del desempeño es utilizar los recursos de manera eficiente, así como determinar las áreas de mejora y las fortalezas que ya existen, además, es un medio a través del cual se identifiquen los mejores colaboradores o a los que presentan debilidades, esto último, debe minimizarse a través de retroalimentación y definición de acciones, que en conjunto con el jefe inmediato se corrijan.

Le evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios en ambas vías, es decir a la empresa y colaboradores, mediante la aplicación objetiva y justa. Para garantizarlo es necesario conocer y cumplir las siguientes premisas:

- “La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis

objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.

- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado.
- La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.” (3:247)

- **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Al tener como premisa que la evaluación del desempeño es un proceso constante y cíclico que permite a la organización y a los colaboradores conocer como ejercen su trabajo, se listan las siete ventajas más importantes que su implementación proporciona a la gestión del talento humano. Ver cuadro 2.

La eficiencia de los colaboradores es medida por diversos motivos, estos se obtienen desde diversos puntos de vista, uno de ellos, el beneficio que brinda la evaluación de resultados a la empresa y la ventaja que supone para los trabajadores; en tal sentido, para una organización es útil cuantificar los resultados del trabajo de una persona, así determinar oportunidades de mejora, identificar fortalezas, medir cargas de trabajo, aprovechar los recursos, retroalimentar a nivel individual y grupal a los empleados y para mejorar procesos, si se quiere analizar desde la conveniencia para los colaboradores, es posible encontrar múltiples ventajas, entre las que se mencionan, oportunidades de mejora salarial, bonificaciones o incentivos por logro de metas, disminución de carga de trabajo y promociones dentro de la organización.

**Cuadro 2**  
**Beneficios de la evaluación del desempeño**

<b>Característica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Recompensas</b>	Brinda una argumentación sólida para aumentos de salarios, promociones, transferencias o en una situación opuesta la desvinculación de colaboradores.
<b>Realimentación</b>	Dentro del proceso es obligatoria la comunicación de los resultados que arroja la evaluación sobre su desempeño, actitudes y competencias, así como la percepción que tienen las personas con las que el colaborador interactúa
<b>Desarrollo</b>	Proporciona claridad para identificar las fortalezas y áreas de mejora del colaborador.
<b>Relaciones</b>	Mejora la relación laboral con las personas con las que interactúa al saber que es uno de los factores que se evalúa en su desempeño.
<b>Percepción</b>	Al conocer mejor las actitudes que proyecta y la percepción que genera, le permite al colaborador tener mejor conocimiento sobre su comportamiento y entorno social.
<b>Potencial de desarrollo</b>	Brinda el conocimiento sobre el potencial de los colaboradores, con lo que se puede canalizar o definir de manera adecuada programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carrera y otros.
<b>Asesoría</b>	Le ofrece las herramientas o medios necesarios al evaluador para orientar a los colaboradores.

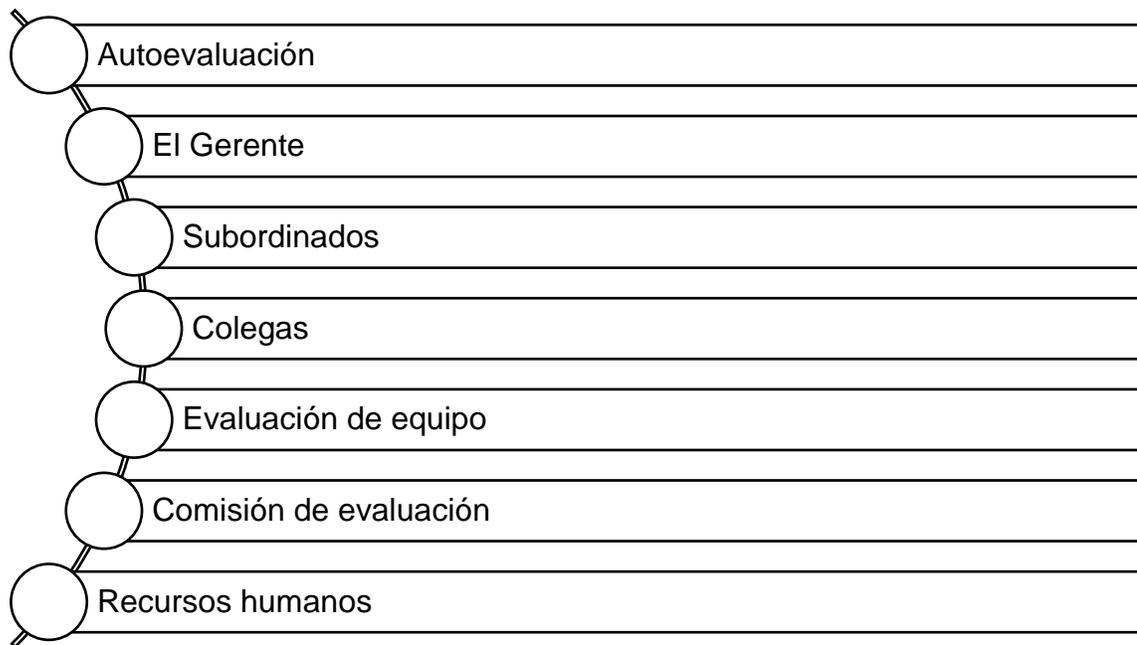
**Fuente:** Elaboración propia con base en Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano, 3a edición, Mc Graw – Hill, 2,009, página 246.

- **Evaluador del desempeño**

“Así como existen numerosos estándares para evaluar el desempeño, también hay múltiples candidatos para evaluarlo. Debido a la complejidad de los puestos de hoy en día, a menudo es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un empleado”. (8:355)

El encargado al que se le da esa responsabilidad varía de acuerdo con las necesidades de la evaluación o circunstancias del puesto que ocupe el colaborador a evaluar. Ver esquema 9.

### Esquema 9 Encargados de evaluar el desempeño



**Fuente:** Elaboración propia, con base en Chiavenato, I. Gestión del talento humano, Mc Graw – Hill, 2,009, página 249, 250 y 251.

#### c. Etapas del proceso de evaluación de desempeño

Para llevar a cabo un proceso de evaluación de desempeño, se debe seguir la secuencia lógica que conduzca a un proceso de mejora continua, que se inicia con la capacitación de los evaluadores. Ver esquema 10.

**Esquema 10**  
**Etapas del proceso de evaluación**



**Fuente:** Elaboración propia, con base en Snell S., George Bohlander, Administración de Recursos Humanos, 16ª edición, México, D.F. Cengage Learning 2,013, página 360

- **Capacitación de los evaluadores**

“Una debilidad de muchos programas de evaluación del desempeño es que los gerentes y supervisores no están debidamente capacitados para la tarea de evaluación y proporcionan poca retroalimentación significativa a los subordinados, a menudo sus evaluaciones pierden sentido si no es que se vuelven destructivas. Esta es quizá la razón por la cual algunos expertos creen que las empresas ya no deben llevar a cabo evaluaciones del desempeño de sus empleados. Sin embargo, capacitar a los evaluadores puede mejorar mucho el proceso de evaluación del desempeño.” (8:360)

- **Establecimiento de un plan de evaluaciones**

“Los programas de capacitación son más efectivos cuando se aplican después de un proceso sistemático que comienza con una explicación de los objetivos del sistema de evaluación del desempeño. Es importante que el evaluador conozca el propósito para el que se utilizará la evaluación. También debe explicarse la mecánica del sistema de evaluación, incluso con qué frecuencia deben llevarse a cabo las evaluaciones, quién las realizará y cuáles son los estándares de desempeño. Además, la capacitación de evaluación debe alertar a los evaluadores de las debilidades y problemas de los sistemas de evaluación para que puedan evitarse.” (8:360)

El plan de evaluación se realiza en la etapa de diseño del modelo y se implementa en el proceso de desarrollo, debe tener objetivos establecidos claramente, para ser comunicados a los colaboradores antes de iniciar el proceso.

- **Entrevistas de evaluación**

Es la parte más importante del proceso de evaluación del desempeño. Proporciona al gerente la oportunidad de analizar el informe del desempeño de un subordinado y de explotar posibles áreas de mejora y crecimiento. El formato de la entrevista de evaluación se determina en gran parte por su propósito, el tipo de sistema de evaluación utilizado y la forma de organización de las preguntas. La mayoría de las entrevistas de desempeño se proponen dar retroalimentación a los empleados acerca de lo bien que ejecutan las tareas y acerca de la planeación de su desarrollo futuro. Ver cuadro 3.

El objetivo de las entrevistas de evaluación, es integrar a las personas en el proceso de revisión y valoración, sin importar el tipo de medición que se realice, los colaboradores se encuentran inmersos en los procedimientos y son la fuente de información, a través de la que se determina con ayuda de diversos factores,

las debilidades y a partir de estas las posibles soluciones; en las empresas es muy común que se realicen entrevistas sin ningún tipo de preparación, se obtienen resultados incorrectos y como consecuencia emprender acciones innecesarias o incorrectas para mitigar problemas.

**Cuadro 3**  
**Tipos de entrevista de evaluación**

<b>Tipo de entrevista</b>	<b>Descripción</b>
<b>Entrevista de hablar y vender</b>	Las habilidades que se requieren para llevar a cabo esta entrevista incluyen la capacidad para persuadir al empleado a que cambie de manera prescrita. Esto requiere el desarrollo de nuevas conductas por parte del empleado y el hábil uso de incentivos de motivación por parte del entrevistador / supervisor.
<b>Entrevista de hablar y escuchar</b>	Las habilidades que se requieren incluyen la capacidad para comunicar los puntos fuertes y débiles del desempeño del empleado durante la primera parte de la entrevista. Durante la segunda parte se exploran con detalle los sentimientos del empleado acerca de la evaluación.
<b>Entrevista de solución de problemas</b>	Escuchar, aceptar y responder a los sentimientos son elementos esenciales de la entrevista de solución de problemas. Sin embargo, este método va más allá del interés en los sentimientos del empleado.

**Fuente:** Elaboración propia, con base en Snell S., George Bohlander, administración de recursos humanos, Cengage Learning, 2,013, página 375.

- **Retroalimentación continua del desempeño**

Hay que entender el concepto de retroalimentación como una herramienta útil cuando es inmediata y específica a una situación particular, debe ser una actividad aplicada de forma periódica. Los evaluadores deben mantener un diálogo constante con sus subordinados que propicie discusiones con flujos de ideas, que sirven como catalizadores, con el objetivo de la mejora continua en

ambas vías. Para lo anterior es necesario conocer los puntos clave a tratar en la sesión de retroalimentación, como se muestran a continuación:

- “Dar ejemplos concretos de conductas deseables e indeseables. Sin ejemplos específicos de situaciones de la vida real, el empleado solo se confunde con la vaguedad de la información.
- Enfocar la información en el comportamiento, no en la persona. Esto ayudará al empleado a “escuchar” el mensaje y a desactivar lo que podría ser una conversación de confrontación.
- Estructurar la información, para que, a su vez, ayude a que el empleado tenga éxito.
- Dirigir la retroalimentación hacia el comportamiento que el empleado puede controlar.
- La retroalimentación debe ser oportuna. Cuando un evento se lleva a cabo, es importante proporcionar retroalimentación en un plazo razonable de tiempo.
- Limitar la retroalimentación a la cantidad que el empleado puede procesar.
- Utilizar habilidades de comunicación activas y confirmar que el empleado participa en la conversación.” (8:345)

La retroalimentación de los resultados de evaluación tiende a ser interpretada de manera diferente por cada colaborador, esto depende directamente del enfoque que utiliza el jefe o gerente del área, por esta razón, es necesario capacitar a quienes retroalimentarán a las personas con relación a los resultados obtenidos.

- **Capacitación de retroalimentación de resultados**

Un programa de capacitación para evaluadores debe proporcionar algunos puntos generales que consideren la planeación y retroalimentación sobre una base continua y durante la entrevista de evaluación. Se debe entender que los

empleados quieren retroalimentación, es decir, que necesitan saber de qué manera realizan su trabajo y que aspectos deben fortalecer. Es importante que los evaluadores les proporcionen retroalimentación constante y no únicamente durante una evaluación formal. La capacitación de retroalimentación debe cubrir por lo menos tres áreas básicas:

- Comunicación efectiva
- Diagnóstico de la raíz de los problemas de desempeño
- Establecimiento de metas y objetivos.

Durante el proceso de comunicación de resultados, los colaboradores suelen sentirse ansiosos y nerviosos, esto genera cierto rechazo hacia las acciones para mejorar, es por ello, que las empresas deben capacitar a la persona responsable de indicar los resultados, en aspectos relacionados a la evaluación del desempeño, esto incluye, brindar el conocimiento necesario para evaluar y entregar lineamientos para interpretar los resultados y, por último, el método para comunicarlos. Por tanto, hay situaciones que deben evitarse para lograr una retroalimentación efectiva:

- “Puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño
- Las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
- Que la importancia del proceso recaerá más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
- Que las personas evaluadas perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
- Los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.

- Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor para nadie.” (3:249)

Todas las organizaciones enfrentan problemas similares al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores, se menciona la percepción de las personas hacia la evaluación o hacia el evaluador, la interpretación de los resultados al relacionar aspectos personales y no laborales, la escasa exactitud de la evaluación, se minimizan al utilizar técnicas e instrumentos que contribuyen a mejorar la impresión de las evaluaciones del desempeño por parte de los trabajadores, así como, del análisis de los resultados, que son comunicados para que las personas reconozcan sus errores y trabajen en conjunto para mejorar y no repetirlos.

- **Errores de evaluación**

“La capacitación en la evaluación debe enfocarse en eliminar los errores subjetivos de los gerentes en el proceso de evaluación. Algunos tipos de errores de evaluación son errores de distribución, pues involucran a un grupo de evaluaciones de varios empleados.” (8:361). Ver cuadro 4.

**Cuadro 4**  
**Errores de evaluación**

<b>Error</b>	<b>Descripción</b>
<b>Error de tendencia central</b>	Error de evaluación de desempeño en el que se evalúa a todos los empleados como promedio.
<b>Error de indulgencia o severidad</b>	Error de evaluación del desempeño en que el evaluador tiende a dar calificaciones inusualmente altas o bajas a los empleados.
<b>Distribución forzada</b>	Sistema de clasificación de las evaluaciones de desempeño en el que los evaluadores están obligados a colocar un determinado porcentaje de empleados en diversas categorías de desempeño.
<b>Error de eventos recientes</b>	Error de evaluación del desempeño en que la evaluación se basa sobre todo en el comportamiento más reciente del empleado en lugar del comportamiento durante el periodo de evaluación.
<b>Error de contraste</b>	Error de evaluación del desempeño que consiste en un sesgo hacia arriba o hacia abajo del desempeño de un empleado debido a que se compara con el de otro empleado recién evaluado.
<b>Error por similitud con el evaluador</b>	Error de evaluación de desempeño en que el evaluador infla la evaluación de un empleado debido a una conexión personal.

**Fuente:** Snell S., George Bohlander, Administración de Recursos Humanos, 16<sup>a</sup> edición, Cengage Learning, 2,013, páginas 361 y 362.

**d. Críticas a las evaluaciones del desempeño**

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada de premisas sólidas para no cometer errores. El proceso de evaluación debe ser comprendido como una revisión y comparación de opiniones que permita promover la comunicación vertical y horizontal en la organización, destacar el desempeño y detectar deficiencias; de lo contrario se reduce el concepto a un elemento de control

sobre el empleado. También es importante tener presente que las evaluaciones del desempeño no constituyen un fin en sí mismas, sino un método para medir el desempeño y obtener flujos de información, con el objetivo de la mejora continua, referente a la eficacia y eficiencia de los colaboradores y la organización. Sin embargo, a través del tiempo se han realizado ciertos señalamientos que representan los puntos débiles de una evaluación del desempeño y lo que generan como consecuencia; las que se muestran a continuación:

- “Pueden crear ansiedad en el empleado.
- Pueden ocasionar conflictos entre jefes y empleados e, incluso entre los mismos empleados.
- A menudo suelen tener un diseño erróneo: poco claro, extenso, ambiguo.
- Su forma de implementación o administración muchas veces resulta inadecuada.
- Suelen tomarse como un trámite más, un procedimiento burocrático, una simple formalidad u obligación que no se tiene en cuenta y que implica una pérdida de tiempo.
- A menudo se considera que las mismas no son justas, ni oportunas, ni tampoco objetivas.
- A menudo se desconoce qué factores o aspectos se tienen en cuenta en la evaluación y no existe una devolución con respecto a la misma, es decir, son poco claras y la comunicación es ineficiente.
- Pueden presentarse incoherencias en las calificaciones porque los evaluadores no siguen pautas basadas estrictamente en los méritos, o bien pueden tener criterios diferentes entre ellos.” (9:404)

La evaluación del desempeño es un instrumento útil para las empresas, sin embargo, si no se aplica de manera correcta, existe el riesgo de crear conflictos o aumentar uno preexistente, lo que genera un ambiente de trabajo negativo, sesgo en los resultados y división en los equipos de trabajo.

#### **e. Métodos tradicionales de evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño puede implementarse a través de diferentes metodologías, según las necesidades y enfoques que requieran las organizaciones, desde que se desarrolló el concepto de evaluación de desempeño, se han definido diferentes métodos para su ejecución; actualmente algunos autores realizan una dicotomía entre métodos tradicionales y métodos modernos. A continuación, se describen los métodos tradicionales más utilizados.

- **Escalas gráficas**

“Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.” (3:253).

El método de escalas gráficas es ampliamente utilizado por las organizaciones, debido a que se basa en la calificación del trabajo de los colaboradores, por medio de factores que son importantes para la organización, estos son determinados por los dirigentes y mandos medios, se considera la importancia que conlleva el cumplimiento de cada uno de los factores determinados para la evaluación.

- **Elección forzada**

“El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos de método de escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento, cada bloque está compuesto por dos, cuatro o

más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada.” (3:254)

- **Investigación de campo**

“Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre investigación de campo.” (3:254)

- **Método de los incidentes críticos**

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos.” (3:256).

**f. Métodos modernos de evaluación de desempeño**

Como se ha mostrado, los métodos tradicionales tienen como característica ciertas limitaciones al momento de realizar una evaluación del desempeño dinámica, integral y objetiva, razón por la cual, las organizaciones buscan soluciones creativas e innovadoras. Actualmente existen métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante la

autoevaluación y la autodirección de las personas, mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño.

- **Evaluación de 360°**

El concepto de evaluación 360° se define como un recorrido circular, debido a que hace referencia al contexto general que envuelve a cada persona, la cual toma todos los elementos que tienen alguna interacción con la persona evaluada.

Es decir, la persona será puesta a evaluación por el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado.

- **Evaluación de 180°**

Es aquella donde una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente sus clientes. Se diferencia de la evaluación de 360 en que no incluye el nivel de subordinados. Puede definirse como una opción intermedia entre la evaluación de 360 y el enfoque tradicional de la evaluación de desempeño, representado por la relación de la persona con su jefe directo. Si bien la evaluación de 180° es una herramienta conocida, son pocas las empresas que la utilizan, por lo cual su implementación requiere de un fuerte compromiso, tanto de la empresa como del personal que la integra. Implica reconocer, por parte de todos los participantes, el valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

- **Evaluación de 90°**

Se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos. La evaluación de desempeño de 90 grados busca valorar las habilidades, actitudes y desempeño de trabajo que realizan los colaboradores. En esta evaluación el jefe es el encargado de articular los mecanismos que guiarán el desarrollo profesional del colaborador y, además, él es la persona responsable de proporcionar la retroalimentación necesaria para dar a conocer las fortalezas y debilidades.

- **Evaluación participativa por objetivos (EPPO)**

“Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema adopta una intensa relación y su visión proactiva. Resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados, que caracterizaron su implantación en la mayoría de nuestras organizaciones.” (3:259)

Dentro de los aspectos diferenciadores de la evaluación participativa por objetivos se encuentran la democratización de las decisiones, participación recíproca, inclusión y motivación. La cual requiere para llevarse a cabo una serie de etapas que se señalan a continuación:

- “El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso.

- El compromiso personal para alcanzar los objetivos que formularon en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos.
- La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas.
- El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema.
- El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo / beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.
- La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias.” (3:260)

Los objetivos principalmente y de una forma general deben estar influenciados por el contexto en el que se realice la evaluación, es decir, la naturaleza de la empresa, las necesidades que se pueden derivar del mercado en el que se encuentre, debido a que estos pueden variar por lo mencionado anteriormente. Adicional, esto debe estar direccionado al funcionamiento del área de la empresa en el que se aplicó, es decir, en una empresa dedicada al segmento de la

producción, puede estar conformada por distintas áreas, las cuales son área administrativa, comercial y de producción.

Sin embargo, para orientar de forma ordenada y funcional los objetivos, el proceso de definición debe estar apoyado por un descriptor de puestos actualizado que establezca las características estructurales del puesto referente a funciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas y objetivos generales. Con base a lo anterior, se canaliza el establecimiento de objetivos particulares de cada colaborador con parámetros definidos según su puesto de trabajo, lo que permite la ponderarlos y darle un tratamiento cuantitativo al desempeño.

Como se menciona, el compromiso personal del colaborador es imprescindible, este se debe propiciar, a través del fomento del desarrollo personal, es decir, incentivar el crecimiento profesional y personal, con el fin de que el colaborador perciba que es un proceso con beneficio integral, tanto para la empresa como para él.

Para que el proceso de evaluación de desempeño participativa por objetivos, sea certera deben existir flujos de comunicación que coadyuven a la retroalimentación oportuna y objetiva, para lo cual es importante al capacitar a los encargados de la evaluación para que dirijan el proceso de forma consistente e imparcial en todas las etapas del proceso.

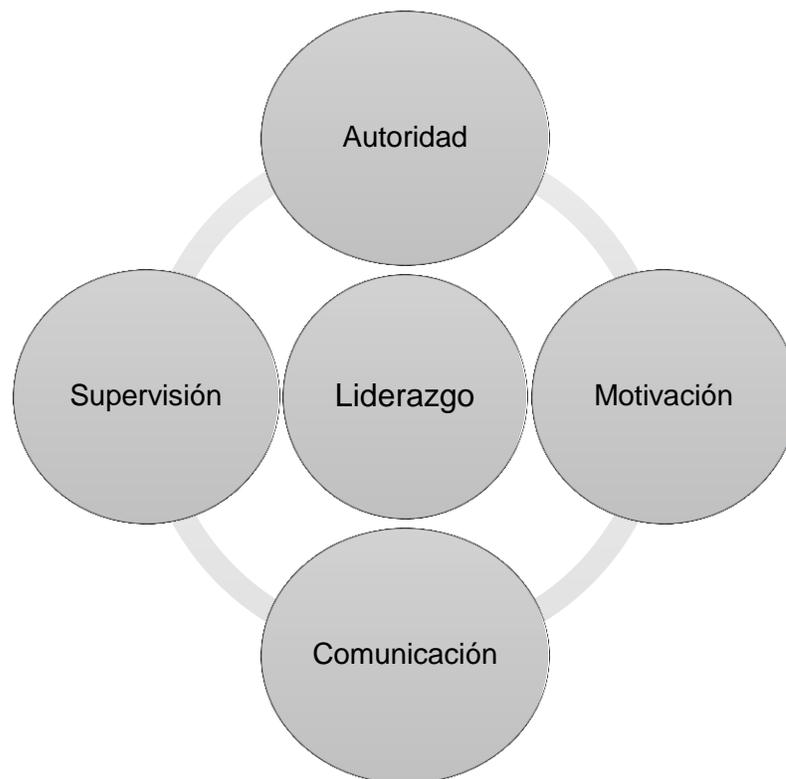
#### **1.2.1.4 Dirección**

“La dirección es la fase del proceso administrativo en la que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, cualquiera que sea su denominación (gerente, director o encargado). La dirección se ejerce a base de decisiones que toman los colaboradores ya sea de manera directa o indirecta, a través de la delegación de la autoridad. Al mismo tiempo, la dirección implica vigilar que las órdenes o instrucciones emitidas se cumplan de la forma adecuada.” (4:54)

## I. Elementos de la dirección

El proceso de dirección comprende elementos que permiten la ejecución de tareas de manera eficiente para cumplir los objetivos definidos. Ver esquema 11.

**Esquema 11**  
**Proceso de dirección**



Fuente: Huerta Mata Juan José y Rodríguez Castellanos Gerardo, Desarrollo de actividades directivas, 2ª edición, Pearson educación, 2,014, página 54.

### a. Liderazgo

“Es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, luego los motiva y auxilia para alcanzarlas.” (6:169)

**b. Autoridad**

Se entiende como autoridad al atributo que tiene una persona, el cual está directamente vinculado con el cargo u oficio que ésta ejerza, siendo en todos los sentidos la potestad de dar órdenes, por tener el derecho de hacerlo, y del mismo modo ser retribuido con el acatamiento y cumplimiento de dichas órdenes. En todo momento debe basarse en la relación existente entre el superior y el subordinado, donde ambos deben tener claros cual es el rol de cada quien.

**c. Motivación**

“Es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija el curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. Es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona.” (6:107)

**d. Comunicación**

“Es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió.”

La importancia de la comunicación recae en que permite alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, integración, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas. Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo, las personas entienden de mejor manera sus puestos y se sienten más comprometidas.

**e. Supervisión**

Es una actividad técnica y especializada cuyo fin es la utilización racional de los factores productivos. El supervisor se encarga de controlar que los trabajadores, las materias primas, las maquinarias y todos los recursos de la empresa se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la compañía.

**1.2.1.5 Control**

“La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Planear y controlar están estrechamente relacionados.” (5:528).

En la fase de control se deben aplicar todos los instrumentos, herramientas y métodos creados para calificar y cuantificar el alcance de los objetivos definidos, este se emplea en todos los niveles de la organización, el principal objetivo es medir los resultados esperados con los resultados obtenidos y si fuese necesario, realizar correcciones en los procesos que así lo requieran.

Ya con la base teórica sobre el tema central de la investigación, a continuación se encuentran los antecedentes de la empresa, el diagnóstico de la investigación y la metodología que se utilizó para llevarla a cabo.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA GERENCIA FINANCIERA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE PISOS, FACHALETAS Y AZULEJOS; UBICADA EN LA ZONA 7 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

En este capítulo se describe la metodología para llevar a cabo el diagnóstico y análisis de la investigación, antecedentes e información general de la empresa y por último la presentación de los hallazgos más relevantes de la situación actual sobre la evaluación de desempeño de los colaboradores de la gerencia financiera de la empresa objeto de investigación.

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

Para el desarrollo sistemático de la investigación se han utilizado dos métodos, los cuales son el método deductivo – inductivo y el método científico en sus tres fases, para que se pueda llevar de forma ordenada y objetiva, lo que ha permitido la recopilación de información necesaria para su análisis y la comprobación de las hipótesis planteadas.

Debido a la cantidad de colaboradores y puestos de trabajo dentro de la Gerencia Financiera, se utilizó como una de las técnicas de investigación el censo, el cual se realizó mediante dos tipos de cuestionarios, una que contenía 15 preguntas dirigidas a todos los colaboradores, por lo que fueron llenadas por 31 miembros del departamento; con el objetivo de recabar datos para determinar la situación general y las necesidades referentes a la evaluación del desempeño; de igual manera se usó el otro tipo de cuestionario estructurado por 17 preguntas que se entregó a los 4 jefes de cada área, para determinar los medios que se proporcionan y procesos que utilizan para la evaluación de sus subordinados.

Para contrastar la información se implementó la técnica de entrevista, para la cual se elaboró una guía de entrevista que se utilizó con la Gerente de Recursos Humanos.

Esta tuvo la funcionalidad de conocer su posición ante la evaluación del desempeño del personal y poder comparar la información brindada con los datos de las encuestas. Las encuestas que contenían y la entrevista se realizaron de forma presencial.

También se utilizó la técnica de investigación bibliográfica, para la generación del sustento teórico que permita comprender el tema principal de investigación, esto se realizó mediante fichas bibliográficas.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

Es una empresa que se dedica a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos cerámicos; posicionándose como un proveedor importante de estos productos dentro y fuera de Guatemala. Los diseños y formatos que fabrican se diferencian por el uso de tecnología digital, lo que le ha permitido maquilar productos de marcas españolas y exportar sus productos a la mayoría de los países de América. La inversión constante en tecnología, aunada a la importación de productos de Europa y China, le permite ofrecer soluciones específicas de diseño y formatos grandes que se trabajan a la medida para sus clientes.

Actualmente, cuenta con cinco tiendas en la ciudad de Guatemala y coloca sus productos con más de 300 distribuidores alrededor de todo el país y la región. Además de participar en alianzas estratégicas con proyectos residenciales y comerciales.

## 2.2.1 Filosofía organizacional

De forma paralela al crecimiento de la empresa se ha construido una cultura organizacional basada en elementos fundamentales que permiten que los colaboradores se identifiquen con la organización.

A continuación, se detalla la filosofía organizacional proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos.

### 2.2.1.1 Misión

“Somos la empresa líder en Centro América, ofrecemos productos de calidad europea para acabados en la construcción, satisfacemos las necesidades de nuestros clientes, permitiéndoles crear ambientes agradables que brinden comodidad.”

La misión actual describe la identidad y propósito de la empresa, por lo que responde completamente a las preguntas que se deben plantear en la misma. Ver cuadro 5.

**Cuadro 5**  
**Formulación de la misión**

Preguntas	Misión
¿Quiénes Somos?	Somos la empresa líder de Centro América
¿Qué hacemos?	Ofrecemos productos de calidad europea para acabados de construcción
¿Por qué lo hacemos?	Satisfacer la necesidad de nuestros clientes, permitiéndoles crear ambientes agradables que brinden comodidad

**Fuente:** Investigación de campo, enero 2020.

## I. Visión

“Ser la empresa líder y de mayor crecimiento en la industria cerámica por el servicio al cliente, excelente calidad y belleza de sus productos.”

Tomar como base que la visión es la imagen de lo que la organización pretende ser en un futuro y que debe incluir los elementos necesarios para alcanzar esa posición; permite considerar que el planteamiento de la visión de la empresa objeto de investigación se encuentra desarrollado correctamente, sin embargo, no se especifica la delimitación geográfica donde se pretende liderar.

## II. Valores

Los valores en los que la empresa fundamenta su filosofía organizacional han sido determinados con el objetivo de orientar el comportamiento de los colaboradores y que estos se sientan identificados con la cultura organizacional. La información brindada indica que se concentran en cuatro valores primordiales:

- **Honestidad:** Comportarse y expresarse con sinceridad y coherencia, respetando los valores de la justicia y la verdad.
- **Lealtad:** Identificarse, comprometerse y defender los valores de la empresa.
- **Responsabilidad:** Ser consciente de sus obligaciones y actuar conforme a ellas.
- **Servicio:** Adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás.

Consciente de la importancia de los valores y su vínculo estrecho entre la manera de accionar de los empleados con su misión y visión; hace realce en valores que permiten identificarse con la empresa, que tiene como objetivo crear un ambiente familiar y transparente, los cuales son la lealtad y honestidad. Sin

embargo, como una empresa que se ha mantenido en crecimiento y ante la alta competitividad del mercado, se tiene comprendido que la diferenciación está respaldada en una actitud de responsabilidad por parte de los empleados.

Por aparte, es importante hacer la aclaración que el servicio no es un valor organizacional en sí, sino es producto de la aplicación del valor Espíritu de servicio.

#### **2.2.1.2 Objetivos**

- Incrementar el volumen de ventas en un 20%, mediante la generación de nuevas alianzas comerciales en la industria de la construcción que permita generar nuevas oportunidades de participación en el mercado.
- Aumentar el rendimiento anual de nuestras operaciones en un 8% más con relación al cierre del año anterior, a través de la combinación de mejora en las ventas y la alineación de los gastos con relación al presupuesto.
- Continuar con el fomento de nuestra cultura, mediante el incentivo de prácticas que coadyuven a la identificación del colaborador con la empresa.

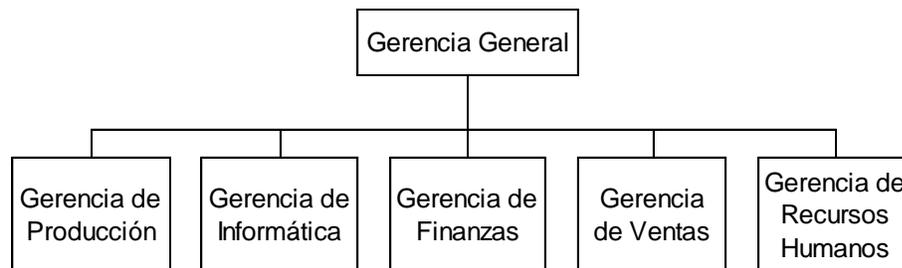
Se debe hacer la observación que los objetivos no se encuentran estructurados correctamente, estos deben incluir parámetros de alcance y tiempo, además el margen de tiempo para alcanzarlo debe ser mayor a un año.

#### **2.2.2 Estructura organizacional**

La empresa cuenta con una estructura organizacional formal lineal, a través de diferentes rangos jerárquicos; la cual se ha ido modificando durante los últimos años debido al crecimiento de sus operaciones. Actualmente se encuentra

segmentada por cinco ejes principales que le reportan a la Gerencia General. Dentro de estos se ubica la Gerencia Financiera, en la que se está realizando la investigación. Ver Esquema 12.

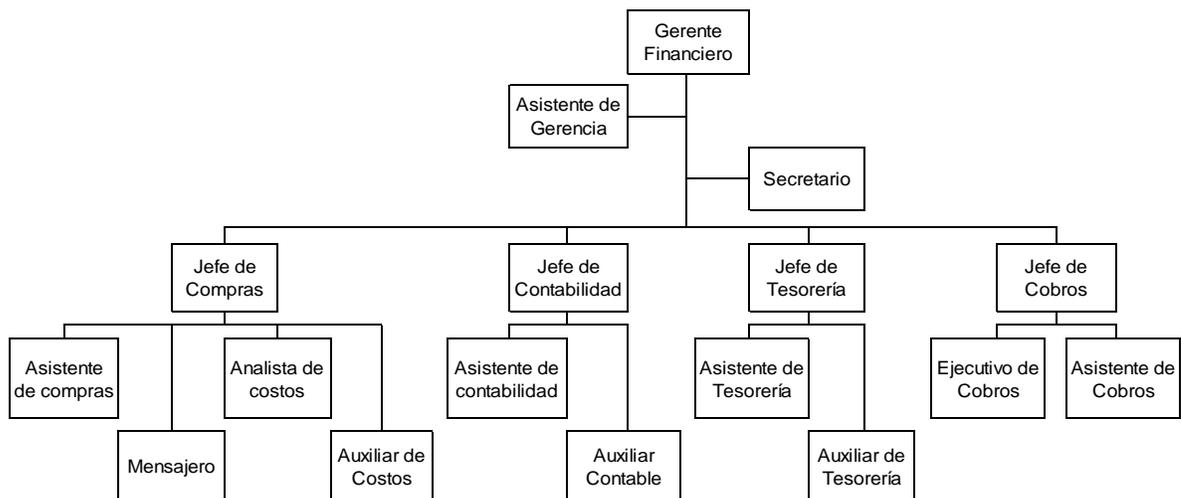
**Esquema 12**  
**Organigrama General actual**



**Fuente:** Empresa objeto de investigación. Enero 2020.

De igual manera, la Gerencia Financiera posee una estructura organizacional formal lineal, que se compone de cuatro jefaturas con las jerarquías debidamente determinadas, lo cual coadyuva a la toma de decisiones y la optimización en la ejecución de tareas; a través de responsabilidades delimitadas por área y con un jefe definido a quien se le debe reportar. Ver Esquema 13.

**Esquema 13**  
**Organigrama nominal actual de la Gerencia Financiera**



**Fuente:** Empresa objeto de investigación. Enero 2020

Dentro de esta gerencia se realizan las operaciones referentes contabilidad, tesorería, cobros, compras y la estimación de presupuestos y costos; lo que evidencia que se realizan actividades de nivel operativo y táctico. Se muestra una división de funciones adecuada, sustentadas en líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas. Por lo tanto, se observa una estructura organizacional ordenada y ajustada, lo que permite el desarrollo de una evaluación de desempeño de los colaboradores.

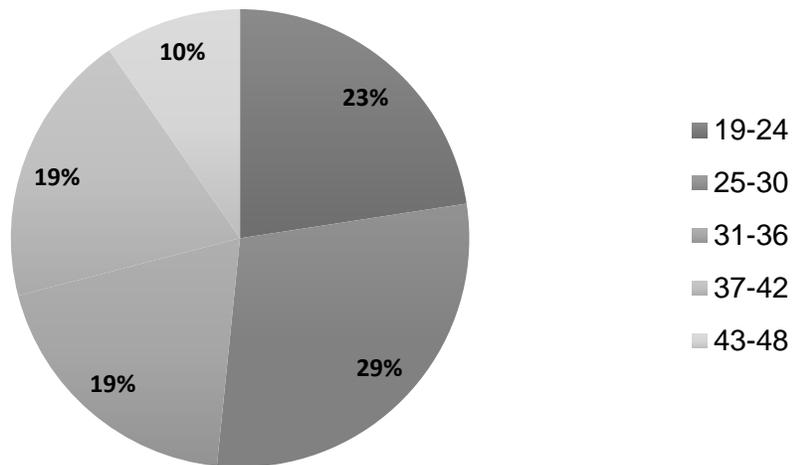
## **2.3 Situación actual de la evaluación de desempeño**

En este apartado se aborda sobre la evaluación del desempeño en la Gerencia Financiera, se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada, se detalla la información cuantitativa mediante gráficas en conjunto con un despliegue interpretativo de las respuestas abiertas de los colaboradores del departamento y la entrevista con la Gerente de Recursos Humanos; lo que permite encontrar discrepancias y elementos en común que brindan soporte a la hipótesis formulada en el plan de investigación.

### **2.3.1 Análisis demográfico**

Dentro de la información general que se pudo obtener sobre los colaboradores de la Gerencia Financiera se encuentra el rango de edad y el tiempo de laborar en la empresa, lo que permite observar que se posee un departamento poblado en su mayoría por personas jóvenes que se encuentran en un rango de 19 a 30 años, debido que representan el 52% del total de colaboradores y un 71% no superan los 36 años.

**GRÁFICA 1**  
**Edad de 31 colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la ciudad de Guatemala**

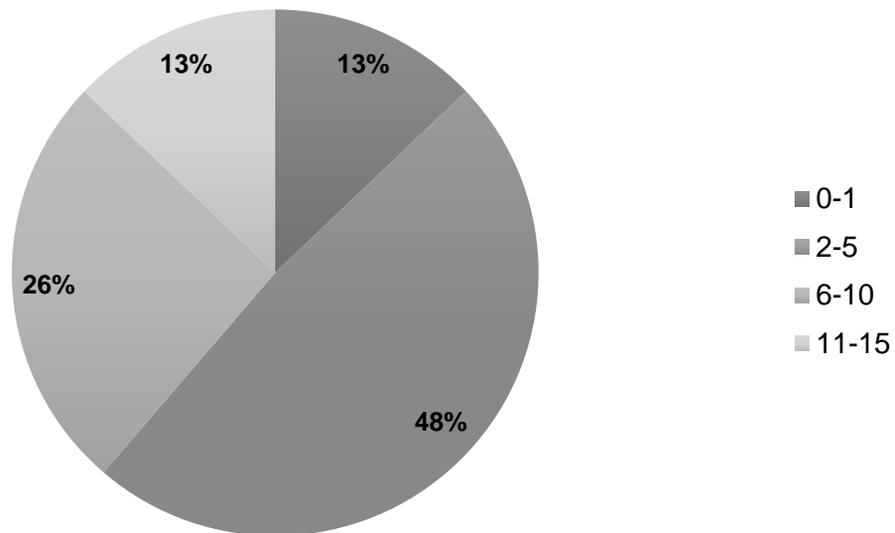


**Fuente:** Investigación de campo. Enero 2020.

Lo descrito en el párrafo anterior coadyuvó al involucramiento de la actividad de encuestado, derivado de que la mayoría de los encuestados pertenecientes a ese rango son estudiantes universitarios activos o egresados recientes de la universidad, como se pudo constatar en la interacción con ellos, lo que permitió dinamismo en la actividad y comprensión sobre el sentido de la preguntas e investigación en general, con lo cual se logró obtener integralmente información relevante respecto al contexto y necesidades de los colaboradores.

## GRÁFICA 2

Tiempo de laborar de los 31 colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la ciudad de Guatemala



**Fuente:** Investigación de campo. Enero 2020.

Con relación a la estabilidad laboral se logró determinar que no existe un control estadístico sobre la rotación de personal, sin embargo, se explicó por parte de la Gerente de Recursos Humanos que como efecto del crecimiento general de la empresa, se ha producido de manera simultánea una especialización e incremento de operaciones en todos los ejes administrativos y de producción, esto ha requerido la contratación de personal para nuevas plazas. En la gerencia financiera se puede constatar cuantitativamente que el 61% de los colaboradores tienen menos de cinco años de formar parte de la empresa.

Por lo tanto, actualmente se busca administrar con objetividad al personal y brindar el ambiente propicio que potencie su rendimiento, con el objetivo de retener a los colaboradores que generan valor a la empresa.

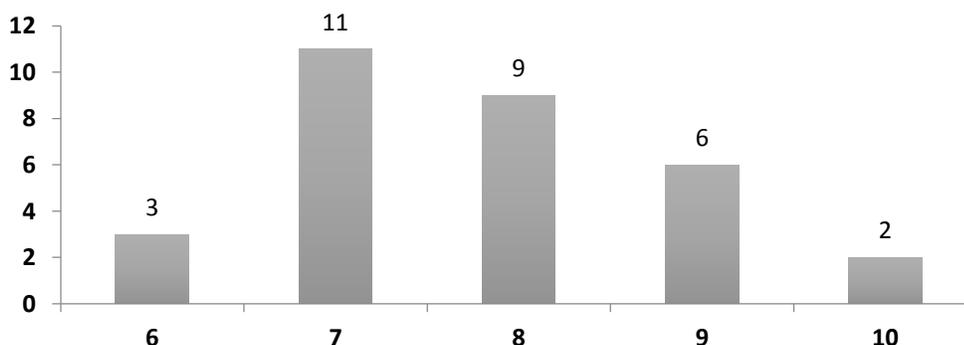
### **2.3.2 Análisis específico del sistema de evaluación de desempeño actual**

Para abordar el diagnóstico sobre los procesos actuales de evaluación del desempeño de los colaboradores de la gerencia financiera, el cuestionario y la entrevista se configuró en tres segmentos fundamentales, con el objetivo de conocer el contexto sobre el discernimiento y comunicación de funciones para cada puesto de trabajo, determinar la existencia y analizar los procedimientos e instrumentos que se utilizan actualmente para evaluar a los subordinados y por último conocer las necesidades y características específicas del departamento para diseñar una propuesta adecuada a ellas.

#### **2.3.2.1 Certeza sobre las funciones del puesto**

Como una de las interrogantes de la encuesta se solicitó que se le diera ponderación de 1 a 10 a la certeza sobre las funciones del puesto que ocupan como se indica en la gráfica 3. Como se observa no hubo ninguna calificación debajo de 6.

**GRÁFICA 3**  
**Certeza de las funciones del puesto según los 31 colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Enero 2020.

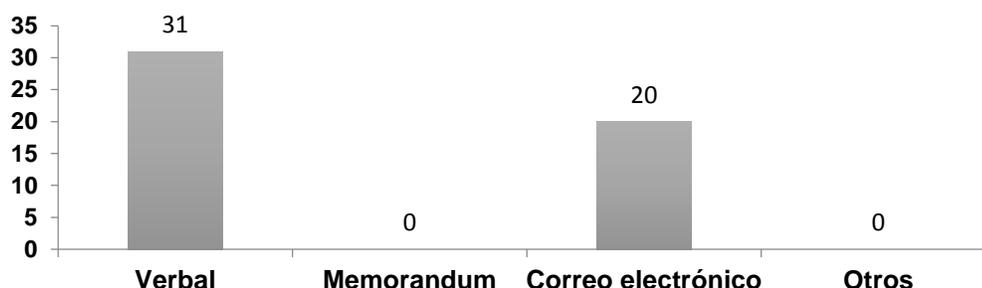
A pesar de que el 90% de los colaboradores afirman que conocen la mayoría de sus funciones, se evidencia que no existen mecanismos formales para comunicar las funciones de cada puesto debido a que en la encuesta se reporta que de cada diez personas solo una recibió información sobre las actividades del puesto a través de un descriptor de puesto; todos los demás se les brindó la información de manera verbal. Lo que permite observar que el conocimiento de los colaboradores sobre sus actividades actuales es adquirido de forma empírica.

Esto se confirmó con la Gerente de Recursos Humanos, quien señaló que, de manera general en todos los puestos de la empresa, se posee registrado con descriptor de puesto el 20% del total de puestos ocupados actualmente. En consecuencia, se ve reflejado en la Gerencia Financiera debido a que, en la encuesta llenada por las jefaturas del área, por unanimidad se indica que no poseen alguna herramienta adecuada para la descripción de funciones que haya sido proporcionada por Recursos Humanos.

Por lo tanto, al no haber una descripción escrita con la que se pueda respaldar el cumplimiento de las actividades de cada puesto, más allá de que los colaboradores conozcan sus funciones por rutina, impide que se contraste de manera exacta y objetiva entre lo documentado y la realización diaria de las tareas. Desde la perspectiva administrativa existe el riesgo de que se adhieran características propias de cada persona al puesto que ocupan, de forma que al personalizar el conocimiento sobre como ejecutar las funciones, imposibilita el establecimiento de parámetros para la medición del desempeño.

### 2.3.2.2 Medios para comunicar actividades a los colaboradores

**GRÁFICA 4**  
**Medios utilizados con más frecuencia para comunicar actividades a colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la ciudad de Guatemala**



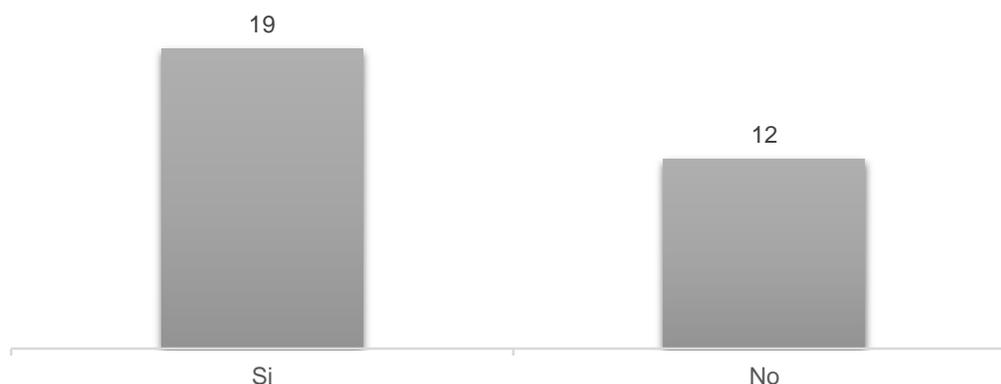
**Fuente:** Investigación de campo. Enero 2020.

La Gerencia Financiera mantiene una comunicación flexible entre jerarquías, sin embargo, la ausencia de comunicación formal impide dejar registro sobre la designación de tareas nuevas o modificación de funciones vigentes, esto es respaldado por el total de los colaboradores que aseguran que las actividades ya sean cotidianas o extraordinarias son comunicadas de manera verbal, y que como segundo medio se hace uso del correo electrónico. Lo que causa efectos negativos en el transcurso del tiempo, por el poco control que los jefes llevan sobre las tareas que realiza cada puesto, debido a que provoca desorganización en las áreas y sobrecarga de trabajo en algunos puestos, lo que conlleva, además de disparidad en el desempeño de las funciones, retrasos en el cumplimiento de tareas.

Lo anterior se puede confirmar mediante la consulta realizada a los colaboradores en la que se identificó los dos medios de comunicación recurrentes utilizados por las jefaturas y gerencia financiera. Es necesario mencionar que, en la interrogante efectuada a los colaboradores, existía la posibilidad de escoger más de una opción.

### 2.3.2.3 Definición de objetivos por puesto de trabajo

**GRÁFICA 5**  
**Determinación de objetivos por puesto de trabajo según los 31 colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Enero 2020.

La gráfica 5 expone que el 60% de los colaboradores tienen definidos objetivos para su puesto, sin embargo, en la ampliación de la pregunta se pudo evidenciar que existe confusión en la estructuración de un objetivo con la asignación de tareas, debido a que la mayoría de los que afirmaron tener objetivos establecidos se referían al establecimiento de funciones programadas a realizar.

El programa mencionado es elaborado por la jefatura, con poca aportación de los colaboradores, corroborado también con los datos extraídos de la encuesta para los mandos medios. Con lo que se concluye que no existe un diseño formal de objetivos específicos para cada puesto, que estimule mejoras en la forma que el colaborador ejecuta sus tareas.

La Gerencia de Recursos Humanos confirma que no se poseen procesos para el establecimiento de objetivos para los colaboradores, únicamente se manejan objetivos a través de las gerencias los cuales son concatenados por la Gerencia General. Sin embargo, no se le da seguimiento al desarrollo de un efecto de

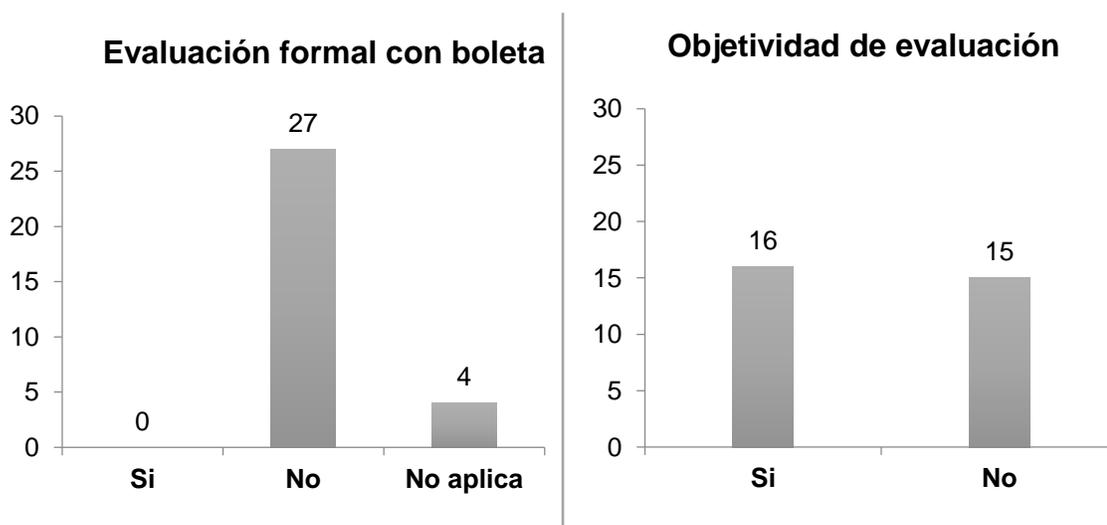
cascada, es decir, no se exige que estos sean comunicados a los colaboradores de menor jerarquía, ni que se creen objetivos específicos para cada área y puesto de trabajo, lo que impide que los colaboradores construyan un panorama más amplio y que alineen todas sus acciones al cumplimiento de objetivos específicos de su puesto y generales.

Como se indicó al inicio del capítulo II, no se logró tener contacto personalmente con el Gerente Financiero debido a que el día que se realizó el encuestado y la entrevista, se encontraba haciendo su ruta de supervisión en las tiendas de la ciudad, lo que obstaculizó constatar la existencia de objetivos del departamento y si son comunicados a los colaboradores.

#### 2.3.2.4 Evaluación de desempeño actual

**GRÁFICA 6**

**Realización de una evaluación de desempeño objetiva mediante un instrumento formal según los 31 colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Enero 2020.

Con base a lo expuesto por la Gerente de Recursos Humanos en la entrevista realizada, en la actualidad no se posee un sistema de evaluación de desempeño estructurado integralmente gestionado por el área para las otras gerencias de la empresa. La directiva también indicó que cada gerencia es responsable de las formas de evaluar el rendimiento de sus colaboradores. Esto se validó con los colaboradores de la gerencia financiera, los cuales indicaron en su totalidad que al menos en los últimos dos años no se les ha realizado ninguna evaluación por medio de una boleta con parámetros e indicadores previamente establecidos.

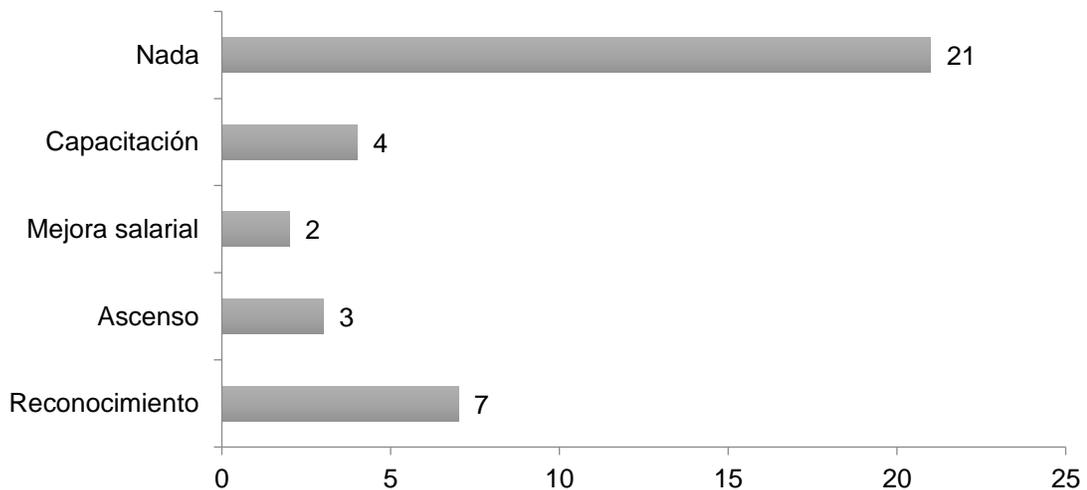
También se hizo el sondeo sobre la credibilidad de la evaluación que se efectúa actualmente, en el que casi el 50% indica que carece de objetividad, equidad y justicia. La otra mitad que afirmó lo contrario, al profundizar en el porqué de su respuesta, se constató que en su mayoría de colaboradores y jefes reducían el concepto de evaluación de desempeño al de supervisión de cumplimiento de tareas, respecto al proceso de evaluación utilizado.

Lo que muestra un debilitamiento en la gestión del talento humano, debido a que debilita el compromiso de los colaboradores en aspectos como la eficiencia en la ejecución de tareas, planeamiento de objetivos personales e integrales, mejora en los tiempos de entrega y retroalimentación. Por lo que se mantienen resultados insatisfactorios con relación al desempeño.

#### **2.3.2.5 Beneficios de la evaluación de desempeño actual**

Se debe mencionar que para esta interrogante, se les permitió escoger más de una opción, por lo que la cantidad de opciones seleccionadas supera a la cantidad de colaboradores.

**GRÁFICA 7**  
**Beneficios de la evaluación de desempeño actual según los 31**  
**colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la**  
**fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la**  
**ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Enero 2020.

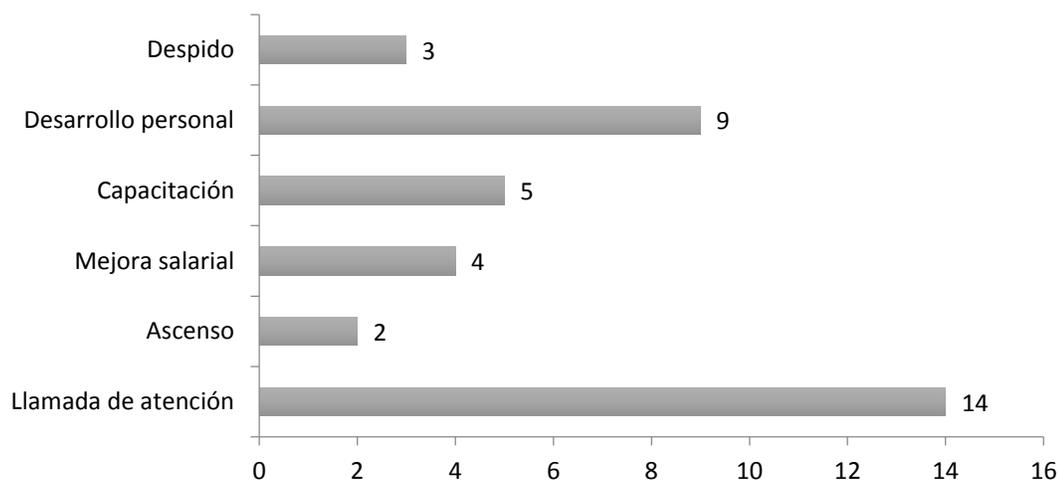
Ya se ha confirmado que el conjunto de procesos que se realizan en la gerencia financiera para medir el desempeño de los colaboradores es inconsistente e improvisado, lo cual desde la perspectiva de jefatura y gerencia le resta credibilidad a la información que pueda proporcionar sobre el rendimiento de sus subordinados; también desde el punto de vista de los propios colaboradores, los procesos de evaluación actuales son estériles respecto a los beneficios que estos puedan conllevar, por lo cual la mayoría de colaboradores cree que la evaluación que les efectúan no van se traduce en mejoras para ellos. Exactamente un 68% de los encuestados indicó que la evaluación que les realizan no les representa ningún beneficio.

Debido a lo anterior, no se crea un ambiente que incentive la motivación de los colaboradores a ser mejores en su trabajo y que genere satisfacción personal al superarse a sí mismos; lo que provoca la falta de percepción de progreso por parte de los colaboradores.

### 2.3.2.6 Utilidad de la evaluación de desempeño actual

Al igual que en la gráfica anterior, en esta también el número de opciones seleccionadas es mayor a la cantidad de colaboradores por el formato de la interrogante, en la que se les permitió escoger más de una variable.

**GRÁFICA 8**  
**Utilidad de la evaluación de desempeño actual según los 31 colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo, Enero 2020.

El punto anterior se termina de complementar con la opinión que poseen los colaboradores acerca de la utilidad real de la evaluación actual; casi la mitad de las respuestas se refieren a aspectos negativos, los cuales son despido o llamadas de atención.

Es importante hacer mención sobre los colaboradores que indicaron que la utilidad de la evaluación actual recae sobre el desarrollo personal, en la cual, al analizar sus respuestas abiertas, se visualiza una confusión con el proceso de aprendizaje de las funciones del puesto, es decir, no obedece a un flujo de comunicación establecido en la que existe retroalimentación directa de la

evaluación, sino a una comunicación más estrecha durante la curva de aprendizaje, la cual no está formalmente determinada y no es constante.

La percepción sobre las formas de evaluar y aspectos que se evalúan es negativa por parte de la mayoría de los colaboradores. Ya se han identificado puntos importantes sobre a qué se debe y las consecuencias de ello. Sin embargo, uno de los factores más importantes que provoca la ineficiencia en estos procesos, es la falta de comunicación adecuada. La gerencia financiera además de no tener establecidos canales de comunicación formales para informar sobre objetivos, procedimientos y tareas tampoco cuenta con el establecimiento de flujos de comunicación para comunicar resultados obtenidos y oportunidades de mejora.

Lo que conlleva desinformación e incertidumbre por parte de los colaboradores respecto a su rendimiento y expectativas que poseen sobre ellos, por tanto, no muestran interés en el proceso. Esto se confirmó con las jefaturas, que expusieron que informan sobre resultados de manera discontinuada.

### **2.3.2.7 Factores de medición a considerar para evaluación de desempeño**

Posterior a conocer el contexto y procesos de evaluación de desempeño actuales en la gerencia financiera, se muestra la opinión de sus colaboradores y las jefaturas sobre los aspectos que consideran importantes involucrar en un sistema de evaluación de desempeño adecuado a las características del área. Para esto, se solicitó nuevamente que se calificara de 7 a 1 según su importancia los factores a evaluar, en la cual el 7 es el factor más importante. La columna de la izquierda fue construida con la información obtenida de los cuatro jefes de área, mientras que la otra se encuentran la respuesta de los 31 colaboradores del departamento.

### CUADRO 6

**Priorización de factores de medición a considerar para el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño según los colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la ciudad de Guatemala**

Jefatura	Colaboradores
7. Cumplimiento de tareas	7. Cumplimiento de tareas
6. Proactividad	6. Puntualidad
5. Puntualidad	5. Conocimiento
4. Habilidades	4. Habilidades
3. Trabajo en equipo	3. Presentación personal
2. Conocimiento	2. Proactividad
1. Presentación personal	1. Trabajo en equipo

**Fuente:** Investigación de campo. Enero 2020.

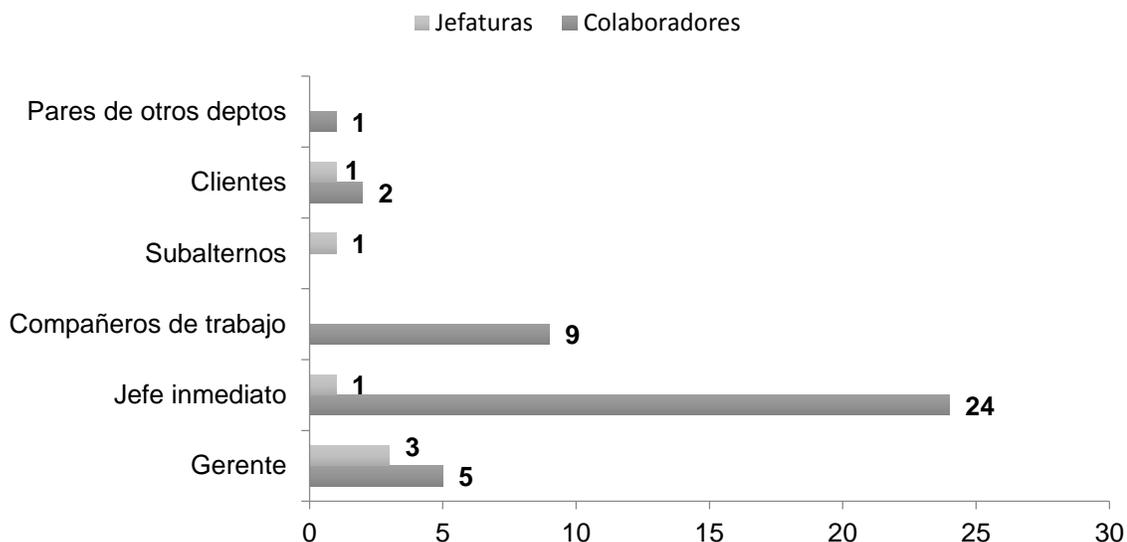
Se observa que se tiene un fuerte enfoque al cumplimiento de tareas, lo cual ha permeado la percepción que se tiene sobre evaluación de desempeño por parte de los colaboradores, no obstante, un sistema de evaluación de desempeño integra también la manera con la que se ejecutan las tareas y las competencias personales. Existe diferencia en los criterios sobre lo que se debe evaluar; las jefaturas ponderan más la proactividad, la que para ellos es el segundo factor más importante, a diferencia de los colaboradores, quienes la ponderan en último lugar.

Esto evidencia que existe desinterés por parte de los colaboradores, lo cual produce una serie continua de errores en la ejecución de las diferentes actividades, incumplimiento y demora en la entrega de tareas, ineficiencia en la utilización de los recursos y pérdida de tiempo. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que dentro del departamento existen puestos de trabajo rutinarios con funciones repetitivas, lo cual merma el desarrollo de este factor.

Es importante hacer mención que la evaluación de desempeño es un instrumento para uso de los jefes, por lo que se hace primordial la opinión de ellos, de igual manera esta es enriquecida con el punto de vista de los colaboradores.

### 2.3.2.8 Personas que deberían de participar en la evaluación de desempeño

**GRÁFICA 9**  
**Consideración de quienes deben evaluar el desempeño según los colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Enero 2020.

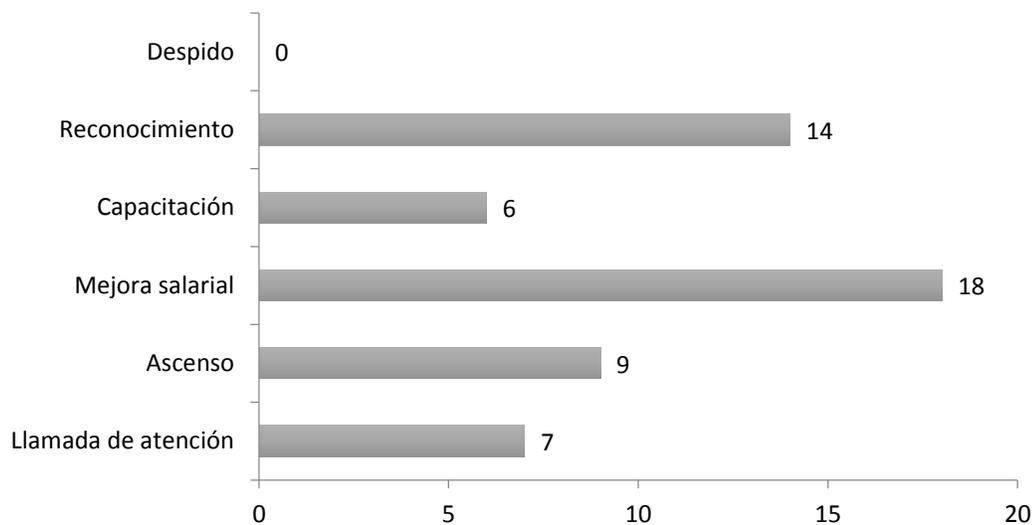
Para la participación en un sistema de evaluación de desempeño, del total de respuestas, una mitad indica que el jefe inmediato es quien debe liderar el proceso, lo cual corresponde a un enfoque tradicional pero asertivo, debido a que la estructura organizacional de la gerencia financiera permite el desarrollo de una evaluación de desempeño guiada por parte de cada jefe de área hacia su personal a cargo, quien ya conoce sus principales funciones y características de

cada puesto, además de ser la manera como se trabaja en la actualidad. Sin embargo, se debe mencionar que un punto débil es la poca familiarización que se posee de parte de las jefaturas sobre el tema de evaluación, que deriva en el sesgo y mala interpretación. Lo cual se pudo corroborar mediante las preguntas abiertas de la encuesta realizada directamente a ellas, las cuales fueron respondidas de manera desenfocada.

### 2.3.2.9 Acciones a tomar con los resultados de la evaluación de desempeño

**GRÁFICA 10**

**Acciones que se deben tomar con base en los resultados de la evaluación de desempeño según los 31 colaboradores de la gerencia de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de pisos, fachaletas y azulejos; ubicada en la zona 7 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Enero 2020.

En los puntos anteriores quedó demostrado la discrepancia que existe entre la opinión de los colaboradores y los jefes respecto a lo que debiera entenderse como un sistema de evaluación de desempeño, sin embargo, respecto a las acciones que deben tomarse producto de una medición de la eficiencia en el

puesto de trabajo, todos los miembros de la gerencia financiera están de acuerdo con que el fin principal no es tomar medidas negativas extremas como el despido, por el contrario, se debe buscar la retroalimentación y retribución para crear un ciclo de mejora continua. Adicional, se debe reiterar que los colaboradores en general no poseen una comprensión suficiente del tema, esto se refleja en la correlación inmediata entre evaluación e incremento salarial, que hace más del 50% de los encuestados. Sin embargo, casi un mismo 50% indicó que se debe realizar un reconocimiento simbólico a la eficiencia en el desempeño de los colaboradores.

Esto evidencia la necesidad que existe de estimular el compromiso e interés de los colaboradores de la gerencia financiera, esto se concluye derivado de que los colaboradores reconocen que se puede potenciar el desempeño mediante retribuciones no específicamente monetarias; sin embargo, también se reflejó escepticismo de los colaboradores hacia los procesos y acciones que se toman en la actualidad por parte de las jefaturas para evaluarlos y retroalimentarlos.

## **2.4 Análisis de resultados**

La información obtenida y analizada de la Gerencia Financiera de la empresa objeto de investigación, respecto al proceso de evaluación de desempeño, evidencia que no existen instrumentos administrativos, lineamientos y procedimientos técnicos que permitan objetividad y claridad para determinar los factores y las formas adecuadas para evaluar el desempeño de los colaboradores, por lo que se comprueba la hipótesis central de la investigación.

Como aspectos positivos que pueden aportar al desarrollo de un proceso integral de evaluación de desempeño, se debe mencionar que el departamento se encuentra organizado de manera formal y definido correctamente. Existe disposición por parte del Gerente Financiero y el de Recursos Humanos para

implementar procesos que coadyuven con la mejora del desempeño de sus colaboradores, del cual poco más del 50% no sobrepasa los 30 años y el 61% tiene menos de 5 años de estar laborando en la empresa, debido a su crecimiento constante.

Sin embargo, se encontraron problemas que afectan el rendimiento de los colaboradores, dentro de ellos está que la mayoría de ellos conoce las funciones de su puesto por costumbre, ya que no se cuentan con descriptores de puesto, lo que impide a la persona tener un marco referencial de lo que se espera que realice en su puesto; adicional, los dos medios por los que se comunican son verbal y correo electrónico, esto hace que se carezca de registro en la asignación de tareas.

No existe un diseño formal de objetivos específicos para cada puesto, que estimule mejoras en la forma que el colaborador ejecuta sus tareas. Por último, al no existir un sistema de evaluación de desempeño en la actualidad, únicamente se limita a supervisar el cumplimiento de tareas, lo cual desde la perspectiva de desde la perspectiva de jefatura y gerencia no se cuenta con información suficiente y confiable sobre el rendimiento de sus subordinados; por parte de los empleados, no se percibe que haya una relación entre la evaluación actual y mejoras hacia sus puestos de trabajo.

Lo anterior debilita el compromiso, que deriva en una serie continua de errores en la ejecución de las diferentes actividades, incumplimiento y demora en la entrega de tareas, ineficiencia en la utilización de los recursos y pérdida de tiempo. Los hallazgos y los datos recopilados en la investigación se utilizarán como base para elaborar una propuesta que se adecúe a las necesidades de la Gerencia Financiera de la empresa objeto de investigación, con el objetivo de solucionar la problemática.

Con base al diagnóstico realizado sobre la situación actual de la Gerencia Financiera de la empresa objeto de investigación, a continuación se detalla la propuesta que conforma el Capítulo III.

**CAPÍTULO III**

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA  
GERENCIA FINANCIERA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
FABRICACIÓN DE PISOS, FACHALETAS Y AZULEJOS; UBICADA EN LA  
ZONA 7 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

A continuación, se presenta la propuesta de un sistema de evaluación de desempeño para la Gerencia Financiera de una empresa objeto de investigación, la cual fue definida con base en la información obtenida a través de la investigación de campo y documental realizada en Enero 2020.

**3.1 Justificación de la propuesta**

Debido a la información que se obtuvo referente a la dinámica de trabajo y la familiarización con el tema de evaluación de desempeño que se posee en la Gerencia Financiera de la empresa objeto de investigación, y con el objetivo de proporcionar una herramienta que contribuya a la medición y mejora continua de las actividades que realizan los colaboradores; se propone el sistema de evaluación participativa por objetivos.

El método que se utilizará fue elegido debido a que busca orientar el desempeño hacia metas y objetivos, los cuales deberán ser establecidos y consensuados previamente, con lo que se pretende evaluar al colaborador con mediciones adecuadas y comparativas, además de crear un proceso de mejora continua mediante la retroalimentación y la evaluación constante.

El sistema de evaluación de desempeño propuesto se adecúa a la estructura organizacional en el que la mayoría de los puestos de trabajo requieren personal con cierto nivel de análisis, es decir, no son puestos totalmente operativos, por lo que es válido integrar la percepción de los colaboradores dentro de la

evaluación, debido a que en este proceso de evaluación participan el jefe inmediato y colaborador en conjunto.

Derivado de ello, es necesario que todos los colaboradores participen en el proceso, estén informados de los objetivos del sistema, la manera en que se realizará el proceso y demás detalles de la evaluación. Con lo anterior, se fomenta la comunicación debido a que permite involucrar a los colaboradores en todos los niveles y sentir que su participación y punto de vista es valorado, motiva a una cultura organizacional con un clima más participativo y con orientación positiva hacia el cambio.

### **3.2 Objetivo de la propuesta**

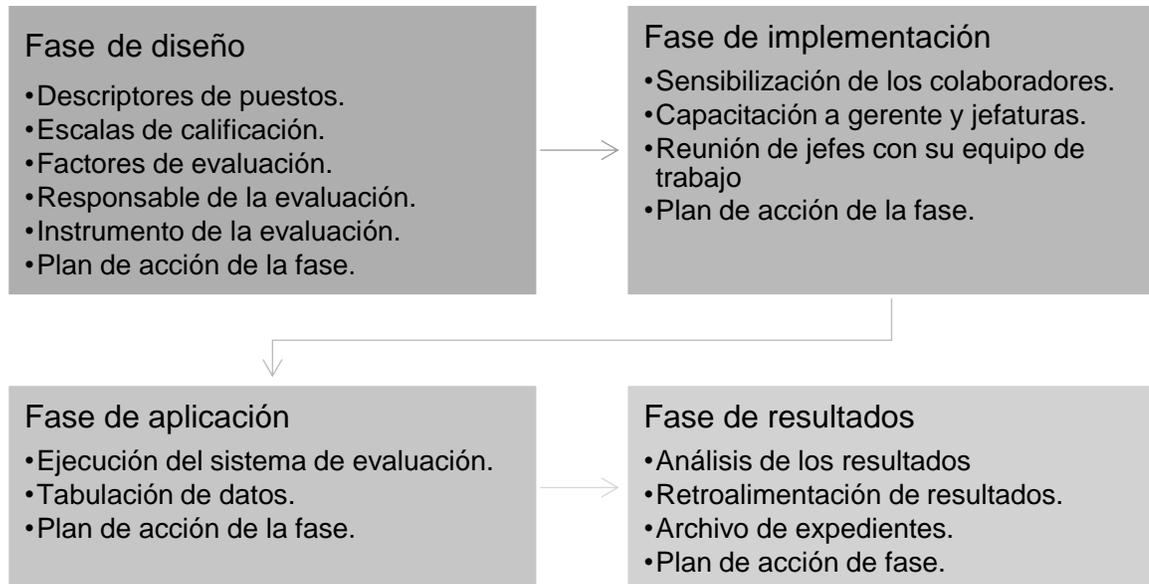
Plantear la propuesta de forma detallada y totalmente comprensible para quienes dirigen y participan directamente en este sistema de evaluación de desempeño, para que sirva como guía en la realización de la misma, además que permita desarrollar adecuadamente los procesos que la conforman y llenar los diferentes formatos e instrumentos para la evaluación de desempeño con precisión.

### **3.3 Sistema de evaluación de desempeño propuesto**

Es importante ordenar los pasos necesarios para establecer una propuesta sobre un sistema de evaluación de desempeño efectivo, por lo que a continuación se muestra el esquema con el proceso que se debe seguir.

## Esquema 14

### Esquema del sistema de evaluación de desempeño propuesto



**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

El esquema está segmentado en cuatro fases de ejecución para poder llevarse a cabo. En la actualidad no se encuentra documentado las funciones y responsabilidades de cada puesto, por lo que el siguiente paso es la elaboración y establecimiento de descriptores de puesto, posterior a ello se debe estructurar las variables y el formato del instrumento de evaluación que se utilizará, por último, delegar la responsabilidad a quien será el encargado de la aplicación del sistema propuesto; la operatividad de lo anterior debe quedar documentado a través de un plan de acción.

La segunda fase representa la etapa de implementación, es decir, la sensibilización de los colaboradores y la capacitación para el gerente y jefaturas; de igual manera, se debe establecer un plan de acción para la realización efectiva de esta etapa. Lo anterior propicia el escenario para la fase de aplicación, la cual es donde se pondrá en marcha la evaluación al colaborador, para posterior tabular la información necesaria.

Por último, se llega a la fase de los resultados, en la cual se analiza la información captada y se retroalimenta al colaborador, se define el seguimiento y se realiza el procedimiento de archivado de la documentación utilizada. Para que se lleve con un orden definido también se debe establecer un plan de acción.

### **3.3.1 Objetivos del sistema de evaluación de desempeño**

Los objetivos del sistema de evaluación de desempeño propuesto se describen a continuación.

#### **3.3.1.1 Objetivo General**

Proporcionar una herramienta administrativa aplicable al 100% de los empleados de la Gerencia Financiera de la empresa objeto de investigación, con la cual se contribuya a la integración de los objetivos y la determinación de los factores necesarios para medir y optimizar el rendimiento de los colaboradores de la Gerencia Financiera de la empresa objeto de investigación, a través de la definición de parámetros específicos y retroalimentación periódica en ambas vías, en un periodo de tres años.

#### **3.3.1.2 Objetivos específicos**

- Proveer al gerente financiero y jefaturas información confiable, relevante y objetiva sobre el desempeño del 100% de colaboradores de la gerencia financiera, en un periodo de dos años, mediante resultados que permitan tomar decisiones.
- Potenciar la eficiencia del 100% de colaboradores de la gerencia financiera, a través de un sistema de evaluación de desempeño, que

facilite la identificación de fortalezas y debilidades, para la elaboración de planes de acción concretos, en un periodo de dos años.

- Fomentar la comunicación formal entre jefes inmediatos de la gerencia financiera con el 100% de sus subordinados de la gerencia financiera, por medio de registros documentados y un procedimiento de retroalimentación adecuado en un periodo de dos años.

### **3.3.2 Desarrollo del sistema de evaluación de desempeño propuesto**

Como se muestra en el esquema anterior, la propuesta se divide en cuatro etapas, las cuales se desarrollan a continuación.

#### **3.3.2.1 Fase de diseño**

Debido a la situación actual de la gerencia, es primordial iniciar la fase de diseño del sistema de evaluación de desempeño, con la elaboración de las herramientas necesarias para implementar de manera correcta el proceso; el cual se debe realizar de manera anual. Por aparte, se hace necesaria la observación de que el sistema propuesto está dirigido a los colaboradores y jefes de la unidad de investigación, es decir, no se incluye al gerente financiero como parte de los evaluados; debido a que, por la naturaleza del puesto, su evaluación conlleva procesos y factores distintos al de la propuesta.

#### **I. Descriptor de puesto**

La gerencia financiera de la empresa objeto de investigación carece de un instrumento administrativo para establecer el objetivo general, las responsabilidades y funciones, la posición jerárquica del puesto de trabajo, entre otros aspectos que ayudan a un colaborador a identificarse dentro de la

organización, por este motivo, se presenta una propuesta de descriptor de puesto que permite identificar cada uno de los aspectos indicados y además permite definir si la persona que en la actualidad ocupa cada posición es la adecuada y cumple con los requisitos mínimos para desempeñarlo.

La propuesta está conformada por ocho secciones en las que se detalla toda la información del puesto de trabajo de nivel medio y operativo. Aunque es posible aplicar este mismo formato para todas las posiciones, se sugiere que se analice la propuesta presentada.

- **Formato para descriptor de puestos**

El descriptor de puestos se utiliza para definir todos los aspectos relacionados con cada puesto de trabajo, detallando las diferentes funciones, definiendo los objetivos, posición jerárquica, puestos que le reportan, a quién reporta, esto último es útil como base para medir el desempeño.

Para aplicar correctamente el instrumento para medir el desempeño de los colaboradores, se presenta un descriptor de puesto de una jefatura de la gerencia financiera con el fin de presentar un ejemplo de la manera en la que se deben establecer objetivos y funciones que se relacionen con los indicadores de evaluación propuestos.

## Formato 1

### Descriptor de puestos para asistente contable

<b>Gerencia Financiera</b>	<b>Descriptor de puestos</b>	<b>Fecha de actualización</b>	<b>Código</b>
		Agosto 2019	GF-DE-020
		<b>Revisión número</b>	<b>Páginas</b>
		1	3

#### 1. Identificación del puesto

Título del puesto	Asistente contable
Departamento	Contabilidad
Área	Gerencia Financiera

#### 2. Organización

Jefe superior	Gerente Financiero
Jefe inmediato	Jefe de Contabilidad
Puestos que le reportan	Ninguno
Número de ocupantes que le reportan	0

#### 3. Perfil del puesto

Edad	22 a 35 años	Género	Indiferente	Años de experiencia	3
Educación	Pensum cerrado en licenciatura en Administración de empresas, Auditoría.		Idioma (s)	Español	
Sistemas informáticos	SAP, Microsoft office.				
Conocimientos técnicos	Conocimiento de normas contables.				
Puestos desempeñados	Analista de contabilidad, Auxiliar de contabilidad				
Habilidades personales	Proactivo, solucionador de problemas, conocimiento en procesos.				

Continúa en la siguiente página

#### **4. Objetivo del puesto**

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.

---

#### **5. Responsabilidad y autoridad**

Es responsable indirecto de títulos y valores.

---

---

#### **6. Funciones**

Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.

---

Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.

---

Transcribe información contable en sistemas de cómputo.

---

Participa en la elaboración de inventarios.

---

Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.

---

Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.

---

Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.

---

Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.

---

#### **7. Relación con personas**

##### **7.1 Internas**

El colaborador se relacionará con todas las áreas dentro de la organización.

---

---

##### **7.2 Externas**

El colaborador no necesita comunicarse con personas externas.

---

---

Continúa en la siguiente página

## 8. Aprobaciones

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma	Firma	Firma

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020

## Formato 2

### Descriptor de puestos para jefe de compras

Gerencia Financiera	Descriptor de puestos	Fecha de actualización	Código
		Agosto 2019	GF-DE-020
		Revisión número	Páginas
		1	3

#### 1. Identificación del puesto

Título del puesto	Jefe de compras
Departamento	Departamento de Compras
Área	Gerencia Financiera

#### 2. Organización

Jefe superior	Gerente Financiero
Jefe inmediato	Gerente Financiero
Puestos que le reportan	Asistente de compras, analista de costos, auxiliar de costos, auxiliar de compras, mensajero de compras.
Número de ocupantes que le reportan	6

#### 3. Perfil del puesto

Edad	28 a 35 años	Género	Indiferente	Años de experiencia	5
Educación	Licenciatura en Administración de empresas, Ingeniería industrial.		Idioma (s)	Español	
Sistemas informáticos	Microsoft office.				
Conocimientos técnicos	Conocimiento en legislación financiera.				
Puestos desempeñados	Asistente de compras, analista de costos.				
Habilidades personales	Proactivo, solucionador de problemas, conocimiento en procesos, manejo de personal.				

Continúa en la siguiente página

#### 4. Objetivo del puesto

Establecer la política de compras de la organización en coordinación con el área productiva y el área financiera. Todo ello en términos de calidad, cantidad y precio.

---

#### 5. Responsabilidad y autoridad

Supervisar al personal que trabaja en el departamento de compras y garantizar que cada uno de los miembros del equipo realice su tarea de manera adecuada.

---

#### 6. Funciones

Analizar periódicamente los precios de las materias primas, componentes o materiales.

Llevar control de calidad de las materias primas y componentes.

---

Controlar toda la gestión documental que acompaña a cada compra.

---

Proporcionar información a tiempo real del stock de la organización.

---

Proponer nuevos procedimientos para aumentar la eficiencia de los colaboradores.

---

Diseñar y proponer mejoras para el área de compras.

---

#### 7. Relación con personas

##### 7.1 Internas

El colaborador se relacionará con todas las áreas dentro de la organización.

---

---

##### 7.2 Externas

El colaborador se debe comunicar con personas externas a la empresa, como proveedores, entre otros.

---

#### 8. Aprobaciones

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma	Firma	Firma

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020

El formato está compuesto por los puntos 1 y 2 que comprenden información del puesto dentro de la organización, a partir del punto tres, el perfil del puesto, es necesario definir el tipo de persona que se necesita, las capacidades y habilidades que debe poseer, el objetivo que debe alcanzar, las funciones a realizar, la responsabilidad que tiene dentro de la organización, las relaciones con personas internas y externas todo esto se encuentra detallado hasta el punto 7, para continuar. Con base en el objetivo, funciones y responsabilidades se pueden determinar los indicadores y factores, que después servirán para evaluar el desempeño.

- **Proceso de elaboración del descriptor de puestos**

El descriptor de puestos deberá ser elaborado por el analista de RRHH, con base en los datos proporcionados por el colaborador y jefe inmediato al puesto. El cual al momento de estar terminado debe ser revisado por el colaborador que ocupa el puesto para que verifique y dé sus observaciones en caso de que se deban hacer correcciones, para que finalmente el jefe inmediato al puesto lo apruebe. De esta manera se integran para que participen las partes involucradas en el proceso de evaluación desde la estructuración de los objetivos y ordenamiento de las funciones que realiza el puesto.

- **Presentación y entrega del descriptor de puestos**

Posterior a la elaboración, revisión y aprobación de los descriptores para cada puesto dentro del área, el jefe inmediato acompañado del analista de RRHH mediante una reunión con los colaboradores, los presentarán públicamente y se le proporcionará una copia a cada colaborador respectivamente. Por último, se adjuntará una copia del descriptor de puesto a los expedientes de cada colaborador y en la bitácora de RRHH.

## **II. Escalas de calificación para evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño por objetivos debe ser realizada con base en factores que evidencien de manera cuantitativa el resultado del trabajo de un colaborador, por tanto, ponderados deben completar una calificación de 0 a 100 con relación a la eficiencia de un trabajador, para ello, se establecen los siguientes criterios de calificación:

- **No satisfactorio**

Desempeño de muy bajo nivel, calidad de trabajo inaceptable, se requiere mejora inmediata y atención por parte del jefe inmediato, capacitación y supervisión constante para corregir errores, el rango de esta calificación se encuentra entre 0 a 25.

- **Puede mejorar**

Nivel de desempeño que difícilmente cumple con los estándares de eficiencia, es irregular en su desempeño, para lograr aumentar la eficiencia de colaboradores con esta calificación se deben evidenciar los errores y la manera de corregirlos, se califica con una puntuación entre 26 y 50.

- **Muy Bueno**

Los colaboradores con este nivel de desempeño cumplen con los objetivos y las funciones del puesto, superan ocasionalmente las expectativas y proponen mejoras dentro de sus actividades, el rango de esta calificación se encuentra entre 51 y 75.

- **Satisfactorio**

Este nivel de desempeño reconoce a los colaboradores que constantemente superan expectativas y presentan nuevas ideas para mejorar el trabajo en su puesto, al realizar sus labores demuestran interés e iniciativa, el rango de calificación se encuentra entre 76 y 100.

**Cuadro 7**

**Escalas de calificación de factores cuantitativos y resultado final**

<b>Rango</b>	<b>Calificación</b>
0 – 25	No satisfactorio
26 – 50	Puede mejorar
51 – 75	Muy bueno
76 – 100	Satisfactorio

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

**Cuadro 8**

**Escalas de calificación de factores cualitativos**

<b>Nivel alcanzado</b>	<b>Calificación</b>
A = 100 puntos	Satisfactorio
B = 75 puntos	Muy bueno
C = 50 puntos	Puede mejorar
D = 25 puntos	No satisfactorio

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020

La escala de calificación de factores cualitativos comprende rangos, por tanto, en caso de obtener un promedio se debe considerar que este corresponderá a la calificación inmediata superior dentro del nivel alcanzado.

### **III. Factores de evaluación de desempeño**

Los factores que se proponen para evaluar a cada uno de los colaboradores se determinan con base en la información recopilada durante el proceso de investigación, para ello, se identifican los aspectos más importantes para alcanzar los objetivos de la organización y que al mismo tiempo permitan ser evaluados en los departamentos y puestos dentro de la gerencia financiera.

Entre los factores a evaluar existe una sección de objetivos específicos para cada puesto, este debe completarlo el jefe inmediato o evaluador en relación con el descriptor de puestos del evaluado, considerando las funciones, sin embargo, la forma de calificar los factores cuantitativos es diferente que para los factores cualitativos.

Como se ha indicado anteriormente, la propuesta está dirigida en dos vías, con el objetivo de evaluar a las jefaturas y al personal operativo, lo cual se hace a través de un instrumento con factores personalizados por nivel jerárquico. Para ambos es posible realizar una autoevaluación, misma que podría entregar información importante sobre la percepción que tiene cada colaborador del trabajo que realiza durante el desarrollo de sus actividades.

Con base en la situación actual y en consecuencia a las necesidades que se diagnosticaron en la gerencia financiera de la empresa objeto de investigación, y canalizado por lo que sugiere la teoría según Chiavenato, se definieron los factores a medir de manera general para las jefaturas y los colaboradores, en el primer ejercicio de evaluación de desempeño.

## Cuadro 9

### Factores para evaluación y autoevaluación de desempeño para jefes

Factor	Descripción
<b>Servicio al cliente</b>	Los colaboradores deben identificarse con la filosofía de la organización, promoviendo una cultura de servicio al cliente y proactividad con relación a las necesidades de los clientes y colaboradores.
<b>Liderazgo</b>	Guiar al equipo de trabajo que se tiene a cargo para motivar a los subordinados y cumplir con objetivos.
<b>Gestión de recursos</b>	Identificar los recursos necesarios para utilizarlos durante el desarrollo de las diversas actividades.
<b>Comunicación</b>	Escuchar a los subordinados, las necesidades de otros departamentos y transmitir información correcta es importante para alcanzar los objetivos individuales y de equipo.

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020

Cada factor contiene diversos indicadores que el evaluador debe considerar al momento de utilizar el instrumento, para ello se presenta a continuación el catálogo de indicadores por cada uno de los factores descritos anteriormente detallando los que corresponden a la evaluación para coordinadores jefes y supervisores y posteriormente para puestos operativos.

Los indicadores fueron desarrollados mediante la definición teórica de cada factor y la información obtenida en la investigación de campo realizada, de manera que se alinearan para contribuir con una propuesta funcional a las necesidades de la unidad objeto de investigación.

**Cuadro 10**  
**Factores para evaluación y autoevaluación de desempeño puestos operativos**

Factor	Descripción
<b>Servicio al cliente</b>	Los colaboradores deben identificarse con la filosofía de la organización, promoviendo una cultura de servicio al cliente y proactividad con relación a las necesidades de los clientes y colaboradores.
<b>Proactividad</b>	Iniciativa para realizar tareas aun cuando estas no han sido asignadas.
<b>Comunicación</b>	Transmitir información que permita realizar las tareas de manera eficiente y obtener todo insumo necesario para alcanzar objetivos.
<b>Trabajo en equipo</b>	Relacionado con la comunicación, sin embargo, en este se realiza énfasis en las relaciones interpersonales que permiten trabajar en conjunto con otros colaboradores de igual nivel jerárquico.

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020

**Cuadro 11**  
**Indicadores para evaluación y autoevaluación de comportamientos para jefaturas**

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Servicio al cliente</b>	<p>Responder llamadas utilizando saludo de la empresa.</p> <p>Brindar apoyo a compañeros con relación a las funciones de su puesto.</p> <p>Finaliza solicitudes respetando procedimientos.</p> <p>Responder correos electrónicos cordialmente.</p>
<b>Liderazgo</b>	<p>Encuentra soluciones.</p> <p>Motiva al equipo de trabajo.</p> <p>Provee los recursos necesarios al equipo.</p> <p>Capacita y retroalimenta al equipo.</p>
<b>Gestión de recursos</b>	<p>Definición de recursos a utilizar para desempeñar el trabajo asignado.</p> <p>Manejo del tiempo efectivo para realizar tareas asignadas.</p> <p>Desarrollar mejoras en procesos.</p> <p>Resuelve de manera rápida y adecuada.</p>
<b>Comunicación</b>	<p>Procesar información recibida.</p> <p>Escuchar las necesidades de otros departamentos.</p> <p>Resolver problemas utilizando los canales de comunicación oficiales.</p>

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

## Cuadro 12

### Indicadores para evaluación y autoevaluación de comportamientos para puestos operativos

Factor	Descripción
<b>Servicio al cliente</b>	Responder llamadas utilizando saludo de la empresa. Brindar apoyo a compañeros con relación a las funciones de su puesto. Finaliza solicitudes respetando procedimientos. Responder correos electrónicos cordialmente.
<b>Proactividad</b>	Iniciativa para proponer nuevas políticas o procesos. Desarrollo de planes para mejorar procesos actuales. Identificación y comunicación de mejoras en ejecución de tareas. Retroalimentación y seguimiento para evitar atrasos.
<b>Comunicación</b>	Procesar información recibida. Escuchar las necesidades de otros departamentos. Resolver problemas utilizando los canales de comunicación oficiales.
<b>Trabajo en equipo</b>	Desarrollar sus actividades de manera eficiente para no retrasar ningún proceso. Apoyar en el desarrollo de actividades adicionales ocasionalmente. Resolver dudas de otros compañeros y apoyarlos para realizar el trabajo de manera eficiente.

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

#### IV. Responsable de la evaluación de desempeño

A pesar de que el modelo propuesto es participativo e integra la opinión del evaluado y el evaluador, es necesario determinar quién es el encargado directo de llevar a cabo la actividad y dar el seguimiento correspondiente, en ese sentido, se indica que para las evaluaciones realizadas a los colaboradores de nivel operativo, es el jefe inmediato del área al que pertenece, el responsable de

la realización proceso; de igual manera para la evaluación de los jefes de área, es el Gerente financiero el responsable de la ejecución de dicho proceso. Lo cual debe ser monitoreado por el área de RRHH.

## **V. Instrumento de evaluación de desempeño**

Se propone un instrumento para evaluar el desempeño de las jefaturas y colaboradores en la gerencia financiera, el formato está conformado por tres secciones o partes que son necesarias y cada una muestra la secuencia que debe tener un proceso de evaluación por cada colaborador, a continuación, se describen cada una de las partes:

### **a. Primera parte**

El formato inicia presentando el objetivo de realizar la evaluación, instrucciones para completar, importancia de la objetividad en la evaluación y expresa datos esenciales para identificar al colaborador evaluado y al evaluador, en esta sección es importante que el jefe inmediato informe que esta evaluación es participativa y por ello, es necesario que se dejen todos los comentarios relacionados con los punteos asignados, o bien, de los factores utilizados para la evaluación.

### **b. Segunda parte**

Esta sección del formato para evaluación de desempeño incluye los factores e indicadores cuantitativos y cualitativos que deben evaluarse y los rangos de acuerdo con los cuáles se obtendrá una calificación final, misma que corresponderá al nivel de eficiencia con el que un colaborador realiza sus actividades.

Para la sección de calificación cuantitativa, es necesario detallar de manera diferente cada una de las columnas, esto porque es necesario realizar cálculos para determinar el puntaje, por tanto, el detalle de cada columna se describe a continuación:

- **Objetivos:** se refiere al objetivo específico que se debe considerar dentro del factor evaluado, acá se deben combinar los objetivos que son parte del cumplimiento de funciones del colaborador y los objetivos derivados de la evaluación de desempeño con los que se pretende cubrir las áreas de mejora. Para la evaluación de los jefes se propone que exista un objetivo a evaluar establecido, el cual es, el promedio de la calificación de los colaboradores a su cargo.
- **Peso:** Es necesario establecer la importancia de cada uno de estos mediante una ponderación que sume en total el 100%.
- **Método de cálculo:** Es la operación matemática necesaria para determinar el nivel de eficiencia del objetivo evaluado.
- **Puntaje:** Es el resultado de la operación matemática realizada, esta debe estar en el rango de 1 a 100.
- **Puntaje total:** esta columna se obtiene del producto de la multiplicación entre la columna peso y columna puntaje.
- **Comentarios:** esta es una sección para describir si en caso la calificación no es 100, el motivo o el aspecto a mejorar resumido.
- **Fila puntaje total:** se obtiene de la suma de todas las cantidades contenidas en la columna total.

En la siguiente sección es importante mencionar y detallar la información por cada uno de los factores evaluados, las columnas no son las mismas para la evaluación cualitativa y para completarlas correctamente, a continuación, se detallan los datos que deben indicarse en cada una:

- Comportamientos: se refiere al aspecto o comportamiento específico que se debe considerar dentro del factor evaluado.
- Nivel alcanzado: en esta columna se debe establecer la letra (de la “A” a la “D”) según la escala de calificación junto a su valor numérico, que a su consideración se merece el colaborador evaluado.
- Calificación: En esta columna es necesario colocar con base en las escalas establecidas anteriormente, la descripción del nivel alcanzado.
- Comentarios: esta es una sección para describir si en caso la calificación no es satisfactoria el motivo o el aspecto que mejorar o bien destacar un comportamiento específico del evaluado.
- La fila promedio: se completa con el promedio obtenido en base a la calificación alcanzada.

### **c. Tercera parte**

Es la última parte del instrumento de evaluación, sirve para resumir los puntos obtenidos y determinar el resultado con base en la escala de calificación, muestra una sección de objetivos nuevos y acciones a desarrollar durante un periodo de tiempo para mejorar o mantener los resultados actuales y finalmente, la sección de firmas para indicar que ambos colaboradores (evaluador y evaluado) están de acuerdo con los resultados obtenidos y en general de todo el contenido del formato.

El formato de evaluación propuesto sirve para medir el desempeño de un colaborador con nivel jerárquico de mando medio u operativo, este mismo instrumento es posible utilizarlo para realizar una autoevaluación y posteriormente verificar los resultados de ambos documentos con el objetivo de definir los aspectos que se deben mejorar y obtener un compromiso mayor por parte del colaborador evaluado.

Para resumir la evaluación de cumplimiento de objetivos, se debe completar la siguiente información:

- **Objetivos:** Se refiere al total de los objetivos evaluados.
- **Peso:** En este campo se debe colocar una ponderación sobre la evaluación total, es decir, darle un peso el apartado de objetivos con relación los otros factores cualitativos evaluados. Se propone utilizar como mínimo el 60% para esta sección.
- **Puntaje alcanzado:** Se refiere al puntaje total alcanzado en la evaluación de objetivos.
- **Calificación:** Es la descripción correspondiente al puntaje alcanzado.
- **Puntaje total:** este dato se obtiene de la multiplicación entre la columna de peso y el puntaje alcanzado.
- **Comentarios:** esta es una sección para describir, si en caso la calificación no es 100, los aspectos a mejorar en general.

Para resumir la evaluación de factores cualitativos, se debe completar la siguiente información:

- **Factores:** Se refiere al total de factores cualitativos evaluados.
- **Peso:** Se debe ponderar según su importancia con relación al total de objetivos evaluados. Se propone que no en conjunto el peso de los factores cualitativos no supere el 40% del total de la evaluación. Estos junto a los objetivos evaluados debe sumar el 100%
- **Nivel alcanzado:** en esta columna se debe establecer la letra (de la "A" a la "D") según la escala de calificación junto a su valor numérico, que a su consideración se merece el colaborador evaluado.
- **Calificación:** Es la descripción correspondiente al puntaje alcanzado.
- **Fila de total General:** En esta fila se debe colocar la suma del puntaje total y la calificación descriptiva que le corresponde.

- Comentarios: esta es una sección para describir si en caso la calificación no es satisfactorio el aspecto a mejorar o un comportamiento específico del evaluado.

En último segmento de la tercera parte se coloca, con base en la evaluación realizada, los aspectos a mejorar, y las acciones que se deben llevar a cabo para alcanzar esa mejora. Se compone de cinco columnas, que a continuación se describen:

- Área de mejora: Aspecto u objetivo que no se está cumpliendo con eficiencia y se debe corregir.
- Objetivo: Se refiere al establecimiento de objetivos mediante los cuales se pretende cubrir las oportunidades de mejora y los cuales serán calificados en la siguiente evaluación.
- Responsable: la persona que será la encargada de ejecutar y cumplir el objetivo.
- Fecha de seguimiento: la periodicidad con la que se le dará seguimiento.

Todos los resultados deben resumirse en un formato claro y que contenga todos los elementos para que no existan dudas por parte del colaborador evaluado, el objetivo de este instrumento es demostrar en cada uno de los factores evaluados que existen posibilidades de mejorar, y detallar todas las fortalezas que el trabajador puede utilizar para minimizar los aspectos negativos, por tanto, también debe contener un área para comprometer al entrevistado a mejorar y entender que la responsabilidad corresponde a él y su jefe inmediato. Por lo anterior, se muestra a continuación el formato a utilizar para recopilar los resultados y retroalimentar en la próxima entrevista para medir adecuadamente si existe mejora o no en los aspectos negativos.

### Formato 3

#### Instrumento para evaluar y autoevaluar el desempeño de jefaturas

<b>Logotipo de la empresa</b>	<b>Nombre de empresa</b>																								
<b>FECHA</b>																									
<b>Evaluación de Desempeño</b>																									
<p><b>Objetivo</b>                  Determinar la eficiencia con la que se realizan las tareas asignadas, así como el cumplimiento de responsabilidades. La evaluación que está por realizar servirá para identificar aspectos en los que el colaborador evaluado debe mejorar, permitirá el desarrollo de acciones correctivas a problemas actuales, mejorar la calidad del trabajo en equipo y establecer nuevos objetivos; debido a esto, siendo usted parte fundamental de esta organización es necesario que califique de manera objetiva la siguiente evaluación de desempeño.</p> <p>La información contenida en esta evaluación será estrictamente confidencial.</p> <p><b>Instrucciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Complete los datos para identificar al colaborador evaluado.</li> <li>2. Lea cuidadosamente cada uno de los factores y rangos de calificación, establezca el puntaje que mejor se adecúe al trabajo desempeñado por el colaborador evaluado.</li> <li>3. Establezca la calificación total obtenida por el evaluado e identifique el puntaje total final en la tabla de resumen.</li> </ol>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 0 auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #003366; color: white;">Calificación para objetivos</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #e6f2ff;">Rango</th> <th style="background-color: #e6f2ff;">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">0-25</td> <td style="text-align: center;">No satisfactorio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">26-50</td> <td style="text-align: center;">Puede mejorar</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">51-75</td> <td style="text-align: center;">Muy bueno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">76-100</td> <td style="text-align: center;">Satisfactorio</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación para objetivos		Rango	Calificación	0-25	No satisfactorio	26-50	Puede mejorar	51-75	Muy bueno	76-100	Satisfactorio	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 0 auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #003366; color: white;">Calificación para factores de evaluación</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #e6f2ff;">Nivel Alcanzado</th> <th style="background-color: #e6f2ff;">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">A= 100 puntos</td> <td style="text-align: center;">Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B= 75 puntos</td> <td style="text-align: center;">Muy bueno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C= 50 puntos</td> <td style="text-align: center;">Puede mejorar</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">D= 25 puntos</td> <td style="text-align: center;">No satisfactorio</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación para factores de evaluación		Nivel Alcanzado	Calificación	A= 100 puntos	Satisfactorio	B= 75 puntos	Muy bueno	C= 50 puntos	Puede mejorar	D= 25 puntos	No satisfactorio
Calificación para objetivos																									
Rango	Calificación																								
0-25	No satisfactorio																								
26-50	Puede mejorar																								
51-75	Muy bueno																								
76-100	Satisfactorio																								
Calificación para factores de evaluación																									
Nivel Alcanzado	Calificación																								
A= 100 puntos	Satisfactorio																								
B= 75 puntos	Muy bueno																								
C= 50 puntos	Puede mejorar																								
D= 25 puntos	No satisfactorio																								

Continúa en siguiente página 1/4

Realizada por					
Empleado	<input type="checkbox"/>	Jefe	<input type="checkbox"/>	Gerente	<input type="checkbox"/>
Datos generales					
Nombre del evaluado					
Puesto del evaluado					
Departamento					
Nombre de jefe directo					
Puesto de jefe directo					
Período de revisión	de		a		
Productividad / Cumplimiento de objetivos					
Objetivos	Peso	Método de cálculo	Punteo	Punteo total	Comentarios
Eficiencia promedio de los subordinados		Suma de calificación de subordinados / cantidad de evaluados		Peso*punteo	
Objetivo 2				Peso*punteo	
Objetivo 3				Peso*punteo	
<b>Punteo total</b>					
Espacio para comentarios generales					
Servicio al cliente					
Comportamientos	Nivel Alcanzado		Calificación	Comentarios	
Responder llamadas utilizando saludo establecido por la empresa					
Brindar apoyo a compañeros en relación con las funciones de su puesto					
Finaliza solicitudes respetando procedimientos					
Responder correos electrónicos cordialmente					
<b>Promedio</b>					
Espacio para comentarios generales					

Continúa en siguiente página 2/4

<b>Liderazgo</b>			
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Encuentra soluciones			
Motiva al equipo de trabajo			
Provee los recursos necesarios al equipo			
Capacita y retroalimenta al equipo			
<b>Promedio</b>			
<b>Espacio para comentarios generales</b>			
<b>Gestión de recursos</b>			
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Definición de recursos a utilizar para desempeñar el trabajo asignado			
Manejo de tiempo efectivo para realizar tareas asignadas			
Desarrollar mejoras en procesos			
Resuelve de manera rápida y adecuada			
<b>Promedio</b>			
<b>Espacio para comentarios generales</b>			
<b>Comunicación</b>			
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Procesar información recibida			
Escuchar las necesidades de otros departamentos			
Resolver problemas utilizando los canales de comunicaciones oficiales			
<b>Promedio</b>			
<b>Espacio para comentarios generales</b>			

Continúa en siguiente página 3/4

Resumen de evaluación cumplimiento de objetivos					
Objetivos	Peso	Puntaje Alcanzado	calificación	Puntaje Total	Comentario
Cumplimiento de objetivos	60%	100	Satisfactorio	Puntaje * Peso	
Resumen de evaluación cumplimiento de factores					
Factores	Peso	Nivel alcanzado	Calificación	Puntaje Total	Comentario
Servicio al cliente	5%	C = 50	Puede mejorar	Nivel * Peso	Aspectos que se deben mejorar
Liderazgo	15%	A = 100	Satisfactorio	Nivel * Peso	
Gestión de recursos	10%	B = 75	Muy bueno	Nivel * Peso	
Comunicación	10%	B = 75	Muy bueno	Nivel * Peso	
<b>Total General</b>			<b>Calificación Total</b>	<b>Suma</b>	
Objetivos para cerrar brecha en áreas de mejora					
Factor a mejorar	Objetivo			Responsable	Fecha de seguimiento
Comentarios					
<b>Firma</b>			<b>Firma</b>		
_____			_____		
<b>Evaluador</b>			<b>Evaluado</b>		
_____			_____		
<b>Fecha</b>					

## Formato 4

### Instrumento para evaluar y autoevaluar el desempeño de puestos operativos

<b>Logotipo de la empresa</b>	<b>Nombre de empresa</b>																								
<b>FECHA</b>																									
<b>Evaluación de Desempeño</b>																									
<p><b>Objetivo</b>                  Determinar la eficiencia con la que se realizan las tareas asignadas, así como el cumplimiento de responsabilidades. La evaluación que está por realizar servirá para identificar aspectos en los que el colaborador evaluado debe mejorar, permitirá el desarrollo de acciones correctivas a problemas actuales, mejorar la calidad del trabajo en equipo y establecer nuevos objetivos; debido a esto, siendo usted parte fundamental de esta organización es necesario que califique de manera objetiva la siguiente evaluación de desempeño.</p> <p>La información contenida en esta evaluación será estrictamente confidencial.</p> <p><b>Instrucciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Complete los datos para identificar al colaborador evaluado.</li> <li>2. Lea cuidadosamente cada uno de los factores y rangos de calificación, establezca el puntaje que mejor se adecúe al trabajo desempeñado por el colaborador evaluado.</li> <li>3. Establezca la calificación total obtenida por el evaluado e identifique el puntaje total final en la tabla de resumen.</li> </ol>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #002060; color: white;">Calificación para objetivos</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #e1eef6;">Rango</th> <th style="background-color: #e1eef6;">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">0-25</td> <td style="text-align: center;">No satisfactorio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">26-50</td> <td style="text-align: center;">Puede mejorar</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">51-75</td> <td style="text-align: center;">Muy bueno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">76-100</td> <td style="text-align: center;">Satisfactorio</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación para objetivos		Rango	Calificación	0-25	No satisfactorio	26-50	Puede mejorar	51-75	Muy bueno	76-100	Satisfactorio	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #002060; color: white;">Calificación para factores de evaluación</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #e1eef6;">Nivel Alcanzado</th> <th style="background-color: #e1eef6;">Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">A= 100 puntos</td> <td style="text-align: center;">Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">B= 75 puntos</td> <td style="text-align: center;">Muy bueno</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C= 50 puntos</td> <td style="text-align: center;">Puede mejorar</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">D= 25 puntos</td> <td style="text-align: center;">No satisfactorio</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación para factores de evaluación		Nivel Alcanzado	Calificación	A= 100 puntos	Satisfactorio	B= 75 puntos	Muy bueno	C= 50 puntos	Puede mejorar	D= 25 puntos	No satisfactorio
Calificación para objetivos																									
Rango	Calificación																								
0-25	No satisfactorio																								
26-50	Puede mejorar																								
51-75	Muy bueno																								
76-100	Satisfactorio																								
Calificación para factores de evaluación																									
Nivel Alcanzado	Calificación																								
A= 100 puntos	Satisfactorio																								
B= 75 puntos	Muy bueno																								
C= 50 puntos	Puede mejorar																								
D= 25 puntos	No satisfactorio																								

100

Continúa en la siguiente página 1/4

Realizada por					
Empleado		Jefe		Gerente	
Datos generales					
Nombre del evaluado					
Puesto del evaluado					
Departamento					
Nombre de jefe directo					
Puesto de jefe directo					
Período de revisión	de		a		
Productividad / Cumplimiento de objetivos					
Objetivos	Peso	Método de cálculo	Puntaje	Puntaje total	Comentarios
Objetivo 1				Peso*punteo	
Objetivo 2				Peso*punteo	
Objetivo 3				Peso*punteo	
Punteo total					
Espacio para comentarios generales					
Servicio al cliente					
Comportamientos		Nivel Alcanzado	Calificación	Comentarios	
Responder llamadas utilizando saludo establecido por la empresa					
Brindar apoyo a compañeros en relación con las funciones de su puesto					
Finaliza solicitudes respetando procedimientos					
Responder correos electrónicos cordialmente					
Promedio					
Espacio para comentarios generales					

Continúa en siguiente página 2/4

<b>Proactividad</b>			
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Iniciativa para proponer nuevas políticas o procesos			
Desarrolla planes para mejorar procesos actuales			
Identificación y comunicación de mejoras en ejecución de tareas			
Retroalimentación y seguimiento para evitar atrasos			
<b>Promedio</b>			
<b>Espacio para comentarios generales</b>			
<b>Comunicación</b>			
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Procesar información recibida			
Escuchar las necesidades de otros departamentos			
Resolver problemas utilizando los canales de comunicación oficiales			
<b>Promedio</b>			
<b>Espacio para comentarios generales</b>			
<b>Trabajo en equipo</b>			
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Desarrollar sus actividades de manera eficiente para no retrasar ningún proceso			
Apoyar en el desarrollo de actividades adicionales ocasionalmente			
Resolver dudas de otros compañeros y apoyarlos para realizar el trabajo de manera eficiente			
<b>Promedio</b>			
<b>Espacio para comentarios generales</b>			

Continúa en siguiente página 3/4

Resumen de evaluación cumplimiento de objetivos					
Objetivos	Peso	Puntaje Alcanzado	calificación	Puntaje Total	Comentario
Cumplimiento de objetivos	60%	92.3	Satisfactorio	Puntaje * Peso	
Resumen de evaluación cumplimiento de factores de evaluación					
Indicador	Peso	Nivel alcanzado	Calificación	Comentarios	
Servicio al cliente	5%	C = 50	Puede mejorar	Nivel * Peso	
Proactividad	15%	A = 100	Satisfactorio	Nivel * Peso	
Gestión de recursos	10%	B = 75	Muy bueno	Nivel * Peso	
Comunicación	10%	B = 75	Muy bueno	Nivel * Peso	
<b>Total General</b>			Calificación total	Suma	
Objetivos para cerrar brecha en áreas de mejora					
Área de mejora	Objetivo			Responsable	Fecha de seguimiento
Comentarios					
<b>Firma</b>			<b>Firma</b>		
_____			_____		
<b>Evaluador</b>			<b>Fecha</b>		
			<b>Evaluado</b>		

## VI. Plan de acción de primera fase

Nombre de la empresa							
Nombre del plan: Desarrollo de fase de diseño de la evaluación de desempeño						Fecha:	
Área: Administrativa						Departamento: Gerencia Financiera	
OBJETIVOS:							
<p><b>General:</b> Determinar las actividades necesarias para implementación la fase de diseño del sistema de evaluación de desempeño propuesto en un 100% dentro del corto plazo y mediano plazo.</p>							
No	Actividad	Metas	Responsable	Duración		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión de representante de RRHH con la Gerencia General, para presentar la propuesta.	Presentación detallada del 100% de la primera fase de la propuesta en una sesión.	Analista de RRHH	Semana 1	Semana 1	Papelería y útiles Q25.00	Q25.00
2	Revisión, discusión y aprobación de la primera fase de la propuesta, por el Gerente general y Gerente financiero	Realizar el 100% de la actividad en una sesión.	Gerente Financiero	Semana 1	Semana 1	Papelería y útiles Q25.00	Q25.00
3	Reunión de representante de RRHH con cada uno de los colaboradores a evaluar, para conocer y definir el perfil, objetivos funciones y responsabilidades generales de cada puesto.	Realizar el 100% de las sesiones con cada colaborador en un mes.	Analista de RRHH	Semana 1	Semana 4	Papelería y útiles Q50.00	Q50.00

104

Continúa siguiente página

No .	Actividad	Metas	Responsable	Duración		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
5	Reunión de RRHH con los involucrados, para revisar y autorizar los descriptores de puestos.	Realizar la reunión en un 100% en una semana.	Ocupante de cada puesto Jefes de área Gerente financiero	Semana 8	Semana 8	Papelería y útiles Q50.00	Q50.00
6	Presentación y entrega formal de descriptores para cada puesto de trabajo.	Realizar el 100% de la actividad en una semana.	Gerente Financiero Jefes de área Analista de RRHH	Semana 9	Semana 9	Refacciones Q1,000.00, Papelería y útiles Q200.00, Equipo de audio Q450.00	Q1,650.00
7	Reunión para establecer que el gerente y los jefes deben liderar la ejecución de la evaluación de desempeño.	Realizar la reunión en un 100% en una semana	Gerente Financiero Jefes de área Analista de RRHH	Semana 9	Semana 9	Papelería y útiles Q50.00	Q50.00
8	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo desarrollado de la propuesta cada dos semanas.	Gerente de Recursos Humanos	Semana 3	Semana 9	Papelería y útiles Q50.00	Q50.00

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

### 3.3.2.2 Fase de Implementación

Dentro de las acciones a realizar en esta etapa se encuentran los procesos de comunicación sobre el sistema de evaluación de desempeño al personal involucrado y de capacitación a los responsables de llevar a cabo la evaluación. Dichos procesos se detallan a continuación.

#### I. Sensibilización de implementación

Integrar a los colaboradores en un proceso de cambio es importante para minimizar la resistencia, por ello es necesario comunicar a las personas los beneficios que tiene una evaluación de desempeño, por lo que es necesario exponer las múltiples ventajas para cada persona y para el crecimiento de la organización, se propone enviar por medio de correo electrónico tres comunicados gráficos, adicional se colocará un banner en la entrada de la oficina, generando expectativa e informando sobre la evaluación de desempeño que se realizará.

A continuación, se muestran tres imágenes que conforman el plan de comunicación y sensibilización a los colaboradores.

#### Imagen 1

#### Comunicado 1 de evaluación de desempeño



**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

Con la imagen 1, se logrará generar expectativa y familiarización con el tema, lo que ayudará inicialmente a reducir la resistencia de los colaboradores; en la imagen se puede ver un conjunto de personas caricaturizadas y sonrientes, pero en un ambiente laboral, la vestimenta muestra colores iguales o muy similares con lo que se da a entender que es una reunión de trabajo y que se ha alcanzado el éxito en un proyecto. Es importante resaltar que en la imagen se menciona una evaluación de desempeño, esto aclara y aumenta el interés de los colaboradores.

## Imagen 2

### Comunicado 2 de evaluación de desempeño



**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

La segunda imagen, presenta nuevamente un grupo de personas en un ambiente de trabajo, sin embargo, ahora le están dando su aprobación al colaborador del centro y en la imagen se incluye el mensaje "creciendo juntos" que permite interpretar que habrá algo referente a crecimiento, y, además, relacionarlo al

proceso de evaluación del desempeño, de igual manera con el objetivo de mitigar la oposición respecto al sistema a implementar.

### Imagen 3

#### Comunicado 3 de evaluación de desempeño



**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020

La tercera y última imagen da a conocer que inicia la evaluación de desempeño para todos los colaboradores, en la imagen se puede observar la palabra "Iniciamos", esto para continuar con la secuencia de mensajes enviados anteriormente, con ello es posible aclarar a todos los involucrados que el proceso de evaluación de desempeño está cercano a iniciar su etapa de aplicación.

Es importante recordar que esta parte del proceso es de vital importancia, corresponde al primer contacto de los colaboradores con un proceso de

evaluación nuevo, por lo que es responsabilidad del gerente y jefaturas brindar todo el apoyo a los colaboradores en el desarrollo de la evaluación.

Se recomienda que la imagen incluya a colaboradores de la empresa objeto de investigación, con el objetivo de que se identifiquen con la información proyectada y que permita propiciar un sentido de pertenencia.

## **II. Capacitación para gerencia y jefaturas**

Con la finalidad de garantizar el proceso desde el área con conocimiento relacionado a la evaluación de desempeño, es importante considerar la recomendación de capacitar al analista de recursos humanos por medio de un curso que permita conocer e interpretar los factores y procesos base para la medición de objetivos para generar dentro de la cultura interna comportamientos que permitan a un colaborador realizar sus actividades considerando los objetivos de su puesto y que el cumplimiento de los mismos, está estrechamente relacionado con las metas de la organización, al mismo tiempo que generar y mantener el interés en la aplicación de un instrumento de evaluación.

El curso debe realizarse con base en contenido adecuado para que el analista se especialice en evaluación de desempeño, por tanto, se muestran a continuación el contenido y los objetivos para seleccionar adecuadamente.

El gerente y las jefaturas de finanzas se encargarán de aplicar la evaluación de desempeño a los subordinados, por ello, se sugiere que el área de recursos humanos ya con personal especializado realice una capacitación en relación a la medición de resultados, en la cual se comunique el objetivo, los beneficios, lineamientos y procedimientos para aplicar el instrumento dentro de la organización así como las ventajas para los colaboradores, los criterios que deben cumplir y la periodicidad mínima con la que se debe realizar dicha medición, además realizar una explicación detallada del formato a utilizar.

## Formato 5

### Guía para la selección de capacitación a analista de RRHH

NOMBRE DE LA EMPRESA	
<b>Guía:</b> Objetivos y contenido para seleccionar la capacitación de evaluación de desempeño	
<b>Descripción del curso</b>	
Con el curso de evaluación del desempeño se podrá identificar y conocer los elementos, obstáculos, etapas y métodos dentro de la evaluación del desempeño.	
<b>Objetivos del curso</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Comprender el concepto de competencias.</li><li>- Elegir el método de evaluación del desempeño adecuado.</li><li>- Identificar factores y/o indicadores para evaluación de resultados.</li><li>- Determinar el proceso para evaluar y retroalimentar.</li></ul>	
<b>Contenido del curso:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Concepto y características de la evaluación del desempeño</li><li>- Utilidad de la evaluación del desempeño</li><li>- Elementos de la evaluación del desempeño</li><li>- Obstáculos a la evaluación del desempeño</li><li>- Fiabilidad de la evaluación</li><li>- Causas de las distorsiones en la evaluación del rendimiento</li><li>- Etapas en un sistema de evaluación del desempeño</li><li>- Métodos de evaluación del desempeño</li><li>- Entrevista de evaluación del desempeño</li><li>- Análisis y retroalimentación de rendimiento</li><li>- Participación de los empleados en la evaluación del rendimiento</li><li>- Recompensas e incentivos</li><li>- Ejemplo de evaluación</li></ul>	

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

## Formato 6

### Plan para impartir curso a gerencias y jefaturas sobre instrumento para evaluación de desempeño

<b>Nombre de plan</b>	Capacitación para evaluar el desempeño de subordinados	
<b>Proyecto</b>	Evaluación de desempeño	
<b>Objetivo</b>	Presentar y explicar detalladamente la manera como debe utilizarse el instrumento para evaluación del desempeño.	
<b>Fecha</b>		<b>Horario</b> De 9:00 a 17:00hrs
<b>Responsable</b>	Analista de Recursos humanos	
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	
Presentación	Presentar el instrumento que servirá para evaluar el desempeño de los colaboradores	
Importancia de la evaluación	Explicar la importancia de la evaluación de desempeño es vital para obtener el apoyo de cada uno de los asistentes, esto ayudará a aumentar el interés de los colaboradores que se encuentran recibiendo el curso para utilizar el instrumento de evaluación.	
Explicación del instrumento	Detallar cada una de las partes del instrumento de evaluación.	
Instrucciones para completar el instrumento de evaluación	El analista de recursos humanos es responsable de indicar detalladamente como llenar el formato para evaluación de desempeño	
Solución de dudas	Analista de recursos humanos resuelve dudas de los colaboradores asistentes, debe indicar claramente que todo el contenido debe comprenderse en su totalidad.	
Taller práctico	El analista de recursos humanos deberá realizar un taller para que los colaboradores asistentes practiquen realizar una evaluación de desempeño. Además de exponer y debatir dudas entre los participantes.	
Cierre de capacitación	Finalizar la capacitación recordando a todos que es importante involucrarse en el proceso de evaluación y que todos tienen el apoyo del área de recursos humanos en caso de requerirla.	

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

### III. Reunión de gerente financiero con cada área de trabajo

Con el objetivo de garantizar una comunicación efectiva que permita informar de manera oportuna e integral a los colaboradores que estarán involucrados en el proceso de evaluación de desempeño, se sugiere que se realice una reunión liderada por el gerente financiero con cada jefe de área y su respectivo equipo de trabajo, para poder exponer a detalle sobre los procedimientos para la medición y resolver inquietudes.

#### Formato 7

#### Guía para realizar la reunión informativa del gerente con cada área de trabajo

NOMBRE DE LA EMPRESA	
<b>Guía</b>	Reunión informativa con equipo de trabajo
<b>Proyecto</b>	Evaluación de desempeño
<b>Responsable</b>	Gerente financiero
<b>Objetivo</b>	Presentar y explicar los procesos y el instrumento que debe utilizarse para evaluación del desempeño.
<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
Objetivos de la evaluación de desempeño	Se debe explicar cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar con el desarrollo del sistema de evaluación de desempeño por objetivos.
Beneficios	Exponer los beneficios tanto desde la perspectiva del colaborador, como de la empresa.
Explicación del instrumento	Detallar cómo se estructura y de qué manera se llena el instrumento de evaluación.
Metodología	El gerente es responsable de indicar detalladamente el orden y la forma de desarrollar el proceso completo de la evaluación de desempeño.
Solución de dudas	El gerente resuelve dudas de los colaboradores, es importante que se comprenda con claridad el proceso de manera integral.
Establecimiento de objetivos	Al final de la reunión el jefe de área debe definir con cada colaborador los objetivos que serán los parámetros de medición para la primera evaluación.

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

Posterior a esta actividad que servirá como línea base. El jefe de área, encargado de liderar la evaluación, se debe reunir con cada colaborador para elaborar los objetivos específicos. Para dar una ruta de cómo se deben establecer los objetivos a continuación se muestra una guía.

### Formato 8

#### Guía para elaboración de objetivos

NOMBRE DE LA EMPRESA	
Guía para elaboración de objetivos	
<b>Características del objetivo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe estar formulado en términos concretos, es decir, debe ser realista y alcanzable.</li> <li>- Debe ser Independiente: Los resultados dependen exclusivamente del desempeño del colaborador con quien se están planteando los objetivos.</li> <li>- El resultado debe ser observable y medible.</li> <li>- Debe estar delimitado por un periodo de tiempo en específico.</li> </ul>	
<b>Estructura del objetivo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar de forma conjunta el objetivo que se desea alcanzar.</li> <li>- Se debe iniciar con un verbo de manera infinitiva para especificar el propósito del objetivo.</li> <li>- El objetivo tiene que dar respuesta “¿para qué?” del propósito, para explicar su finalidad.</li> <li>- La descripción de responder el “¿cómo?” se logrará, es decir, indicar a través de qué acción específica se logrará el objetivo.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

Es importante especificar que la evaluación se realizará con una periodicidad anual, sin embargo, para la primera vez se recomienda que se lleve a cabo dos meses después de haber desarrollado la segunda fase de la propuesta; debido a que funcionará como primer reconocimiento práctico de los colaboradores con el proceso y para calibrar los objetivos definidos en esta fase. A continuación, se

muestra el formato a utilizar para desarrollar el establecimiento de objetivos iniciales por cada puesto de trabajo.

### Formato 9

#### Formato para el registro de objetivos establecidos para la primera evaluación

<b>Formato</b>	Establecimiento de objetivos para primera evaluación de desempeño	
<b>Fecha</b>		<b>Responsable</b> Jefe de contabilidad
<b>Objetivo</b>	Documentar la definición y calibración de objetivos a medir para cada puesto de trabajo en la evaluación inicial.	
<b>Puesto</b>	<b>Objetivos</b>	
Asistente de Compras		
Analista de Costos		
Auxiliar de Costos		
Mensajero		
<b>Firmas jefe y colaboradores</b>		
<b>Observaciones posteriores a la primera medición</b>		

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

#### IV. Plan de acción de segunda fase

Nombre de la empresa							
Nombre del plan: Desarrollo de implementación de la evaluación de desempeño						Fecha:	
Área: Administrativa						Departamento: Gerencia Financiera	
OBJETIVOS:							
<p><b>General:</b> Determinar las actividades necesarias para implementación la fase implementación del sistema de evaluación de desempeño propuesto en un 100% dentro del corto y mediano plazo.</p>							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Duración		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión de representante de RRHH con la Gerencia General, para presentar la propuesta.	Presentación detallada del 100% de la segunda fase de la propuesta en una sesión.	Analista de RRHH	Semana 1	Semana 1	Papelería y útiles Q25.00	Q25.00
2	Revisión, discusión y aprobación de la segunda fase de la propuesta, por el Gerente general y Gerente financiero	Realizar el 100% de la actividad en una sesión.	Gerente Financiero	Semana 1	Semana 1	Papelería y útiles Q25.00	Q25.00
3	Colocar banner y enviar correos sobre la evaluación de desempeño, para sensibilizar y crear expectativa.	Realizar el 100% de la actividad una vez por semana, durante un mes.	Gerente Financiero Analista de RRHH	Semana 8	Semana 12	Base para banner Q400.00, impresión de banner Q200.00	Q600.00

115

Continúa siguiente página

No.	Actividad	Metas	Responsable	Duración		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
4	Curso de capacitación a analista de RRHH, para especialización sobre la evaluación de desempeño.	Realizar el 100% del curso en 5 sesiones durante una semana.	Gerente de RRHH Analista de RRHH	Semana 10	Semana 10	Costo del curso Q2,400.00	Q2,400.00
5	Capacitación al gerente y jefes, para la ejecución del proceso de evaluación de desempeño.	Realizar el 100% de la actividad en tres sesiones durante una semana.	Analista de RRHH	Semana 12	Semana 12	Papelería y útiles Q100.00	Q100.00
6	Reuniones del Gerente financiero y cada jefe de área con su equipo de trabajo, para Informar y explicar el proceso de evaluación a los colaboradores, fijar en conjunto los objetivos a evaluar.	Realizar el 100% de la actividad en cuatro sesiones durante una semana.	Gerente Financiero Jefes de área	Semana 13	Semana 13	Papelería y útiles Q100.00	Q100.00
7	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo desarrollado de la propuesta cada dos semanas.	Gerente de RRHH	Semana 8	Semana 13	Papelería y útiles Q50.00	Q50.00

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

### **3.3.2.3 Fase de aplicación**

Esta es la etapa en la que se ejecuta el proceso de evaluación de desempeño, en la cual el evaluador debe enfocarse en la obtención y registro de información cuantitativa y cualitativa para determinar el desempeño actual de cada colaborador, con el objetivo de proponer mejoras y desarrollar acciones que ayuden a aumentar la eficiencia de los colaboradores. Es importante mencionar, que la evaluación se realiza de manera conjunta con el evaluado, en la cual el líder debe evidenciar imparcialidad en la evaluación de objetivos y argumentar de forma clara la calificación para los factores cualitativos, con el fin de llegar a un consenso entre él y el colaborador evaluado. En caso de que el colaborador se sienta insatisfecho con el resultado, se debe, realizar una reunión con el gerente, para que se pueda exponer la situación y llegar a un consenso.

Como se ha indicado este proceso se realizará de manera anual a excepción de la primera evaluación, el cual se establecerá en coordinación con Recursos Humanos, es decir, este departamento notificará las fechas en que se deberá realizar el proceso y de igual manera proporcionará el instrumento y materiales necesarios al gerente financiero y sus jefes de área.

#### **I. Ejecución de la evaluación**

La ejecución de la evaluación es el punto más crítico del proceso, debido a que es el momento en el que se obtiene toda la información necesaria para determinar el nivel de eficiencia con el cuál un colaborador realiza las tareas asignadas y cumple con sus responsabilidades, por este motivo, es necesario que el encargado de llevar a cabo la medición de desempeño conozca ciertos factores para efectuar de manera adecuada la entrevista con el colaborador:

- Solucionar dudas: detallar las instrucciones y consultar constantemente si existe o no una inquietud, el proceso de evaluación debe ser claro y el

colaborador debe sentir que el resultado de su trabajo se encuentra resumido en el instrumento utilizado.

- Ser cordial: hacer sentir cómodo al colaborador permitirá obtener más información cualitativa por parte de este, el entrevistado no puede percibir que se le está atacando por sus resultados.
- Identificar los aspectos positivos: identificar con exactitud sus fortalezas y utilizarlas para mejorar los resultados obtenidos.
- Recibir sugerencias sobre la evaluación es importante para mostrar que forma parte del proceso y que este existe para beneficio de la organización y de todas las personas que trabajan en la organización.
- Dar un cierre cordial, demostrar que la evaluación fue realizada con satisfacción por parte del entrevistado como del entrevistador.

Se debe mencionar que para la ejecución de esta fase se utilizará como plataforma el instrumento de evaluación detallado en la primera fase del capítulo. El cual es parte importante para la entrevista de evaluación y retroalimentación de resultados.

## **II. Tabulación de datos**

Posterior a la entrevista de evaluación, se debe proceder al cálculo de la calificación total, la cual está compuesta por el punteo obtenido de la evaluación de objetivos y el resultado de los comportamientos relacionados a su puesto de trabajo. Ambos son producto de la relación entre los factores ponderados por su relevancia y la nota colocada según el cumplimiento de cada objetivo y comportamiento.

Para reportar al área de recursos humanos el gerente y las jefaturas deberán remitir en resumen las calificaciones del personal a su cargo de manera preliminar, como se muestra a en el siguiente formato.

## Formato 10

### Formato de resumen con las calificaciones por área para entregar a RRHH

NOMBRE DE LA EMPRESA			
Formato	Calificaciones por área		
Fecha		Responsable	Gerente financiero o jefe de área
Puesto	Nombre de colaborador	Calificación	
Firmas jefe y gerente financiero			

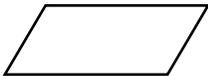
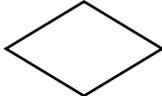
**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

### III. Procedimiento para la ejecución de la evaluación de desempeño

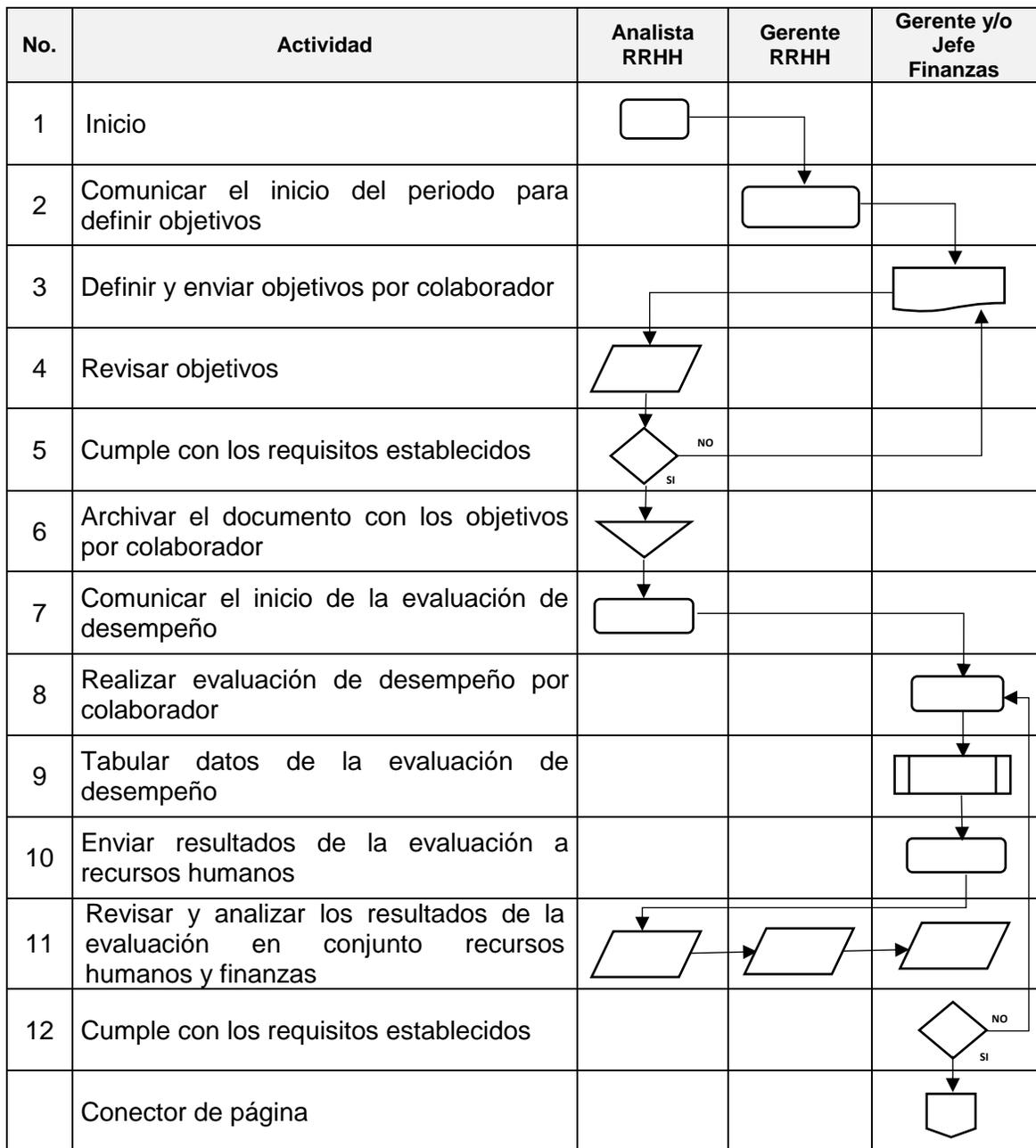
La aplicación de un sistema de evaluación es realizada a través de una serie de actividades, por lo que es importante detallar la secuencia de pasos y las responsables de realizar las actividades. El esquema que se muestra a continuación muestra de manera gráfica, el orden de las etapas a cumplir para completar el proceso.

Se debe hacer la observación, que, en caso de nuevas vinculaciones de jefaturas o subordinados, es necesario la comunicación respecto al proceso de evaluación de desempeño. De manera que se facilite el acoplamiento del nuevo empleado.

**Esquema 15**  
**Significado de figuras a utilizar en flujograma**

Figura	Descripción
	Inicio / Fin
	Actividad
	Revisión
	Decisión
	Sub-proceso
	Base de datos
	Registro
	Documento
	Archivo permanente
	Archivo temporal
	Conector de página
	Riesgo identificado
	Control identificado

**Esquema 16**  
**Proceso de evaluación de desempeño**



No.	Actividad	Analista RRHH	Gerente RRH	Gerente y/o Jefe Finanzas
	Conector de página			
13	Enviar objetivos preestablecidos			
14	Realizar retroalimentación y establecimiento de objetivos nuevos a cada colaborador			
15	Enviar expediente de cada colaborador			
16	Archivar expedientes de colaborador			
17	Comunicar inicio de seguimiento trimestral			
18	Medición y seguimiento trimestral			
19	Fin			

#### IV. Plan de acción de tercera fase

Nombre de la empresa							
Nombre del plan: Ejecución de la evaluación de desempeño						Fecha:	
Área: Administrativa						Departamento: Gerencia Financiera	
OBJETIVOS:							
<p><b>General:</b> Determinar las actividades necesarias para implementación la fase aplicación de evaluación de desempeño propuesto en un 100% dentro del corto plazo y mediano plazo.</p>							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Duración		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión de representante de RRHH con la Gerencia General, para presentar la propuesta.	Presentación detallada del 100% de la tercera fase de la propuesta en una sesión.	Analista de RRHH	Semana 1	Semana 1	Papelería y útiles Q25.00	Q25.00
2	Revisión, discusión y aprobación de la tercera fase de la propuesta, por el Gerente general y Gerente financiero	Realizar el 100% de la actividad en una sesión.	Gerente Financiero	Semana 1	Semana 1	Papelería y útiles Q25.00	Q25.00
3	Enviar correo electrónico para asignar fecha y proporcionar el instrumento para la entrevista de evaluación	Realizar el 100% de la actividad en una semana.	Gerente financiero Analista de RRHH	Semana 24	Semana 24	N/A	Q0.00

123

Continúa siguiente página

No.	Actividad	Metas	Responsable	Duración		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
4	Entrevistas de evaluación de desempeño a cada jefe y colaborador de la gerencia financiera.	Realizar el 100% de sesiones durante dos semanas.	Gerente financiero Jefes de área	Semana 25	Semana 26	Papelería y útiles Q100.00	Q100.00
5	Tabulación de datos, para determinar la calificación de las evaluaciones realizadas a los jefes y colaboradores.	Realizar el 100% de la actividad en tres días.	Gerente financiero Jefes de área	Semana 27	Semana 27	N/A	Q0.00
6	Enviar resumen de calificaciones obtenidas de la evaluación del total de jefes y colaboradores de la gerencia financiera, a RRHH.	Realizar el 100% de la actividad en un día.	Gerente Financiero Jefes de área	Semana 27	Semana 27	Papelería y útiles Q50.00	Q50.00
7	Evaluación de lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo desarrollado de la propuesta cada dos semanas.	Gerente de Recursos Humanos	Semana 26	Semana 27	Papelería y útiles Q50.00	Q50.00

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

#### **3.3.2.4 Fase de resultados**

Después de haber realizado la entrevista de evaluación se debe continuar con la última etapa del proceso, la cual abarca el análisis de la información, la retroalimentación a los colaboradores y archivar el expediente completo de cada colaborador.

##### **I. Análisis de los resultados**

Para llevar a cabo este procedimiento se debe realizar una reunión en conjunto con cada jefe inmediato y el analista de recursos humanos, para hacer una revisión de los resultados y poderlos examinarlos detalladamente, con varios objetivos, primero, tener un panorama general de los resultados por área, segundo, segmentar a los colaboradores por nivel de calificación para focalizar el seguimiento de mejor manera y por último, ubicar fortalezas y áreas de mejora, que sirva de base para canalizar objetivamente posibles sugerencias para los planes de acción.

##### **II. Retroalimentación de resultados**

En esta fase se debe crear una calendarización por parte del analista de recursos humano, gerente financiero y jefes inmediatos, para las reuniones del jefe inmediato con cada colaborador, debido a que estas deben tener una duración entre 30 a 45 minutos. En la cual se debe comunicar los resultados por parte del jefe inmediato a través de una charla participativa que permita establecer conclusiones consensuadas, para desarrollar planes de acción consecuentes y factibles. En esta fase se utilizará el apartado de metas y compromisos del instrumento de evaluación de desempeño descrita en la fase de

diseño, en la cual, se debe registrar a detalle los planes de acción formulados. Al finalizar el procedimiento, el jefe y colaborador deben firmar lo acordado.

Respecto a la fijación de los planes de acción, el jefe inmediato previo a brindar la retroalimentación debe reunirse con el analista de recursos humanos para preestablecer metas y compromisos, para después ya terminar de definir las en conjunto en la reunión con el colaborador.

La retroalimentación es una de las etapas más importantes debido a que es cuando se debe comunicar al colaborador la eficiencia de su desempeño, esta debe ser consciente, transparente y consistente, de manera que el evaluado tenga una percepción clara y noción del funcionamiento de la evaluación para que logre analizar el esfuerzo realizado con relación a los resultados alcanzados y que esto le permita llegar a conclusiones objetivas. En ese sentido se propone una guía que oriente al evaluador para abordar la reunión de forma eficaz y que aporte valor al proceso.

Es importante que de lo anterior se mantenga seguimiento de los resultados obtenidos y garantice el cumplimiento de los planes de acción. Este proceso se propone que se realice de forma trimestral y deberá estar a cargo del analista de recursos humanos junto con el jefe inmediato de cada colaborador.

## Formato 11

### Guía para retroalimentación de resultados

NOMBRE DE LA EMPRESA	
Guía para retroalimentación de resultados	
<b>Pasos de la etapa de retroalimentación</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Comunicar resultados</li><li>- Charla sobre los resultados obtenidos</li><li>- Desarrollo de planes de acción</li></ul>	
<b>Aspectos para el encargado de retroalimentación</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Propiciar un ambiente libre de interrupciones.</li><li>- Recopilar información y resultados del colaborador.</li><li>- Preparar el dialogo anticipadamente con base en la información recopilada.</li><li>- Iniciar con un tema ajeno a la retroalimentación para bajar la tensión.</li><li>- Ser breve, conciso y constructivo</li><li>- Ser honesto, abierto y auténtico</li><li>- Escuchar cuando el colaborador desee hablar.</li><li>- Procurar entender al colaborador antes de tratar ser entendido.</li><li>- Evitar los prejuicios y etiquetas.</li><li>- Separar los hechos de impresiones.</li><li>- Brindar ejemplos de conductas observables.</li><li>- Motivar en el colaborador un autoanálisis de desempeño.</li></ul>	

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

### III. Archivo de expedientes

Como último paso del proceso de evaluación, se debe garantizar el resguardo de los expedientes de cada colaborador evaluado. Posterior a la retroalimentación finalizada, el jefe inmediato debe agrupar todos los expedientes, hacer una copia de cada uno con el objetivo de mantener un archivo de respaldo, después traslada los expedientes al analista de recursos humanos para que los complemente con los documentos trasladados anteriormente durante el proceso. Se sugiere que los expedientes ya completos se archiven ordenados por áreas y se digitalicen para trasladárselos a cada jefe y conservar un respaldo.

#### **IV. Registro de resultados de evaluación anual**

Con el objetivo de que el proceso de evaluación posea un alcance a mediano y largo plazo para las gerencias financiera y de recursos humanos, se recomienda registrar los resultados de la evaluación de desempeño anual de cada empleado de manera resumida, a través de una bitácora para facilitar la consulta del historial sobre el rendimiento de cada empleado. Este formato deberá ser llenado por el analista de recursos humanos cuando posea el expediente proporcionado por cada jefe inmediato.

## Formato 12

### Bitácora de resultados anuales por empleado

Bitácora de resultados anuales por empleado							
Nombre del empleado:							
Puesto:				Departamento y área:			
Jefe Inmediato:							
Concepto	Resultados						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Cumplimiento de Objetivos	Rango						
	Calificación						
Evaluación de competencias	Nivel						
	Calificación						
Calificación Total	Nivel						
	Calificación						
Año:							
Evaluador:							
Firma de colaborador:							
<b>Observaciones</b>							

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

## V. Seguimiento de objetivos

Posterior a realizada la evaluación, se recomienda mantener una revisión periódica sobre el avance en el cumplimiento de metas para cumplir con los objetivos establecidos con anterioridad. Esto debe ser realizado por el jefe inmediato cada tres meses. De igual manera que en la evaluación anual, también se poseen parámetros para medir la mejora o avance en las áreas de oportunidad de cada colaborador.

### Formato 13

#### Guía de calificaciones para seguimiento trimestral de objetivos

Seguimiento Objetivos		Seguimiento Comportamiento	
Rango	Calificación	Nivel	Calificación
76 - 100	Avance significativo	A = 100	Ha mejorado
51 - 75	Avance moderado	B = 75	Intención de mejora
26 - 50	No hay progreso	C = 50	Continúa igual
0 - 25	Ha retrocedido	D = 25	Ha retrocedido

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

El formato a utilizar para el registro de la medición trimestral deberá estar resguardado por el jefe inmediato y entregarse ya completado al área de recursos humanos junto con el instrumento de evaluación de desempeño.

La importancia de llevar a cabo este seguimiento se debe a que permite medición preliminar sobre la calidad e impacto del trabajo realizado con relación al plan de acción para el cumplimiento de metas y compromisos. Con esto poder tener conocimiento sobre los avances tanto para jefe inmediato como para el colaborador, en caso contrario proporciona información necesaria para tomar medidas correctivas oportunas en el transcurso del año.

## Formato 14

### Formato de calificaciones para seguimiento trimestral de objetivos

Hoja de seguimiento para registro de mediciones trimestrales						
Nombre del empleado:						
Puesto:			Departamento y área:			
Jefe Inmediato:						
	Primera medición		Segunda medición		Tercera medición	
Objetivos	Fecha:		Fecha:		Fecha:	
	Evaluador:		Evaluador:		Evaluador:	
	Rango	Calificación	Nivel	Calificación	Nivel	Calificación
Objetivo 1						
Objetivo 2						
Objetivo 3						
	Firmas:		Firmas:		Firmas:	
Observaciones						
	Primera medición		Segunda medición		Tercera medición	
Comportamientos	Nivel	Calificación	Rango	Calificación	Rango	Calificación
Servicio al cliente						
Comunicación						
Proactividad						
	Firmas:		Firmas:		Firmas:	
Observaciones						

131

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

## VI. Plan de acción de cuarta fase

Nombre de la empresa							
Nombre del plan: Desarrollo de la fase de comunicación de resultados.						Fecha:	
Área: Administrativa						Departamento: Gerencia Financiera	
OBJETIVO:							
Determinar las actividades necesarias para la implementación la fase comunicación de resultados de la evaluación de desempeño propuesta en un 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Metas	Responsable	Duración		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión de representante de RRHH con la Gerencia General, para presentar la propuesta.	Presentación detallada del 100% de la cuarta fase de la propuesta en una sesión.	Analista de RRHH	Semana 1	Semana 1	Papelería y útiles Q25.00	Q25.00
2	Revisión, discusión y aprobación de la cuarta fase de la propuesta, por el Gerente general y Gerente financiero	Realizar el 100% de la actividad en una sesión.	Gerente Financiero	Semana 1	Semana 1	Papelería y útiles Q25.00	Q25.00
3	Reuniones de analista de RRHH con Gerente Financiero y cada jefe de área, para Analizar resultados obtenidos de las evaluaciones.	Realizar el 100% de la actividad en cuatro sesiones en dos semanas.	Analista de RRHH Gerente Financiero Jefes de área	Semana 28	Semana 29	N/A	Q0.00

132

Continúa siguiente página

No.	Actividad	Metas	Responsable	Duración		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
4	Reuniones de jefes inmediatos con cada uno de sus colaboradores, para comunicar los resultados y desarrollar los planes de acción.	Realizar el 100% de sesiones con cada colaborador en dos semanas.	Analista de RRHH Gerente Financiero Jefes de área	Semana 30	Semana 31	N/A	Q0.00
5	Completar bitácora para registrar los resultados de evaluaciones de desempeño.	Realizar el 100% de la actividad en dos días.	Analista de RRHH	Semana 32	Semana 32	Papelería y útiles Q50.00	Q100.00
6	Trasladar y archivar los expedientes de cada colaborador evaluado, para su resguardo.	Realizar el 100% de la actividad en un día.	Analista de RRHH Gerente Financiero Jefes de área	Semana 32	Semana 32	Papelería y útiles Q100.00	Q100.00
7	Realizar revisión de avances de las metas y compromisos establecidos.	Realizar el 100% del seguimiento trimestral durante el año.	Gerente Financiero Jefes de área	n/a	n/a	Papelería y útiles Q100.00	Q100.00
8	Evaluación de la propuesta.	Realizar evaluaciones periódicas cada dos semanas del 100% de lo realizado en las primeras seis actividades de la cuarta fase.	Gerente de Recursos Humanos	Semana 28	Semana 32	Papelería y útiles Q50.00	Q50.00

Fuente: Elaboración propia. Enero 2020.

### 3.4 Presupuesto para la implementación de un sistema de evaluación de desempeño

A continuación, se detallan los costos estimados para la ejecución del sistema de evaluación de desempeño cada año, el presupuesto está dividido por cada fase que compone el proceso.

**Cuadro 13**

#### Presupuesto para implementar un sistema de evaluación del desempeño

Concepto	Detalle	Costo estimado				
		Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Total
Papelería y útiles	Materiales utilizados para la elaboración de documentos e instrumentos de comunicación, como hojas, fotocopias, impresiones, tinta, sobres y otros enseres de oficina.	Q 750	Q 300	Q 250	Q 350	<b>Q 1,650</b>
Cáterin	Servicio de suministro de comidas para la presentación de descriptores de puesto a los colaboradores.	Q 1,000				<b>Q 1,000</b>
Equipo audiovisual	Alquiler de proyector y equipo de audio para la presentación de descriptores de puesto a los colaboradores.	Q 450				<b>Q 450</b>
Equipo de comunicación	Estructura base para colocar banner e impresión de banner		Q 700			<b>Q 700</b>
Capacitación	Curso de especialización y certificación para Analista de recursos humanos sobre Evaluación de desempeño.		Q 2,400			<b>Q 2,400</b>
Imprevistos	Gastos contingentes generados en las diferentes fases de la evaluación de desempeño.	Q 400	Q 400	Q 400	Q 400	<b>Q1,600</b>
<b>Total</b>		<b>Q 2,600</b>	<b>Q 3,800</b>	<b>Q 650</b>	<b>Q 750</b>	<b>Q 7,800</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.

## CONCLUSIONES

1. La gerencia financiera de la empresa objeto de investigación posee una deficiente gestión del recurso humano, derivado de procesos de evaluación de desempeño carentes de procedimientos e instrumentos administrativos que brinden información objetiva, consistente y confiable al gerente financiero y sus mandos medios, sin la existencia de parámetros estandarizados, lo que limita la toma de decisiones certeras referente a la operatividad de las funciones, el cumplimiento oportuno de metas y la correcta administración de los colaboradores.
2. Todos los jefes de área poseen colaboradores a cargo, sin embargo, se verificó su falta de conocimiento teórico sobre el manejo de personal y como evaluar adecuadamente el desempeño de sus subordinados, esto orienta la gestión y medición del rendimiento a través del criterio propio de cada jefe. Lo cual genera poca confianza por parte de los colaboradores, debido a que perciben subjetividad y ambigüedad en la forma en que son asignadas y evaluadas sus funciones.
3. Los colaboradores se encuentran con disposición favorable respecto a la implementación de un proceso de evaluación de desempeño, a pesar del escepticismo sobre el valor que generan los procesos actuales, reconocen que, mediante el establecimiento adecuado de procedimientos e instrumentos, puede ser productivo para su desarrollo profesional.
4. La propuesta es implementar un sistema de evaluación de desempeño por objetivos el cual es participativo, debido a las características de la gerencia financiera, que está conformado por personal con nivel académico universitario, sin embargo, debido a la poca experiencia respecto a este tema, por parte de la gerencia financiera y recursos

humanos, se sugiere que sea de 90°, en el que el responsable de evaluar únicamente sea el jefe inmediato. Este tipo de evaluación puede constituir el punto de partida para una evaluación de desempeño más sofisticada e integral, referente a la metodología y participantes en la evaluación.

## RECOMENDACIONES

1. Desarrollar e implementar un sistema de evaluación de desempeño, que contenga procedimientos y herramientas que se ajusten a las características de la gerencia financiera de la empresa objeto de investigación y que proporcionen certeza y objetividad al gerente y mandos medios para la toma de decisiones que coadyuven al cumplimiento de objetivos y a la adecuada gestión de sus colaboradores.
2. Capacitar a los mandos medios sobre la evaluación de desempeño mediante cursos proporcionados por el analista de recursos humanos, con el objetivo de proveerles conocimiento especializado para poder abordar y comunicar de una manera más técnica la medición de la eficiencia de los colaboradores.
3. Sensibilizar constantemente sobre los beneficios de la evaluación de desempeño y realizar una retroalimentación con enfoque participativo, para fortalecer la dinámica de la medición y evitar que se convierta en un proceso rutinario e improductivo para ambas partes.
4. Investigación constante por parte de recursos humanos para evaluar inclusión de nuevos modelos de medición más sofisticados y métodos más inclusivos, tomando como base la experiencia de la ejecución de la evaluación de desempeño participativa por objetivos que se ha propuesto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Benavides Pañeda Raymundo Javier, Administración, México Mc Graw Hill 2,004. 354 páginas.
2. Chiavenato Idalberto, Administración (teoría, proceso y práctica), 3a edición, Mc Graw Hill, Bogotá Colombia 2,001. 415 páginas.
3. Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, 3a edición, México D.F. Mc Graw Hill 2,009. 588 páginas.
4. Huerta Mata Juan José y Rodríguez Castellanos Gerardo, Desarrollo de habilidades directivas, 2a edición, México Pearson Educación 2,014. 424 páginas.
5. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. Administración una perspectiva global y empresarial, 13a edición, delegación Álvaro Obregón, México D.F. Mc Graw Hill, 2,008. 667 páginas.
6. Newstrom John, Comportamiento humano en el trabajo, 13ª edición, delegación Álvaro Obregón, México D.F. Mc Graw Hill 2,011. 547 páginas.
7. Sephen Robbins, Coulter Mary. Administración, 12a edición, delegación Álvaro Obregón, México D.F. Pearson 2,014. 689 páginas.
8. Snell Scott, Bohlander George, Administración de Recursos Humanos, 16ª edición, México, D.F. Cengage Learning 2,013. 792 páginas.
9. Vigier Hernán, Pasquaré Claudia, Menichelli Fernando y Tarayre Carolina, Gestión humana en las organizaciones, México Alfaomega grupo editor 2,015. 552 páginas.

# **Anexos**

## Anexo 1

### Instrumento para evaluar y autoevaluar el desempeño de puestos operativos

<b>Logotipo de la empresa</b>	<b>Nombre de empresa</b>																								
<b>FECHA</b>																									
<b>Evaluación de Desempeño</b>																									
<p><b>Objetivo</b>            Determinar la eficiencia con la que se realizan las tareas asignadas, así como el cumplimiento de responsabilidades. La evaluación que está por realizar servirá para identificar aspectos en los que el colaborador evaluado debe mejorar, permitirá el desarrollo de acciones correctivas a problemas actuales, mejorar la calidad del trabajo en equipo y establecer nuevos objetivos; debido a esto, siendo usted parte fundamental de esta organización es necesario que califique de manera objetiva la siguiente evaluación de desempeño.</p> <p>La información contenida en esta evaluación será estrictamente confidencial.</p> <p><b>Instrucciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Complete los datos para identificar al colaborador evaluado.</li> <li>2. Lea cuidadosamente cada uno de los factores y rangos de calificación, establezca el punteo que mejor se adecúe al trabajo desempeñado por el colaborador evaluado.</li> <li>3. Establezca la calificación total obtenida por el evaluado e identifique el punteo total final en la tabla de resumen.</li> </ol>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #002060; color: white;"> <th colspan="2">Calificación para objetivos</th> </tr> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th>Rango</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-25</td> <td>No satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>26-50</td> <td>Puede mejorar</td> </tr> <tr> <td>51-75</td> <td>Muy bueno</td> </tr> <tr> <td>76-100</td> <td>Satisfactorio</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación para objetivos		Rango	Calificación	0-25	No satisfactorio	26-50	Puede mejorar	51-75	Muy bueno	76-100	Satisfactorio	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #002060; color: white;"> <th colspan="2">Calificación para factores de evaluación</th> </tr> <tr style="background-color: #d9e1f2;"> <th>Nivel Alcanzado</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A= 100 puntos</td> <td>Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>B= 75 puntos</td> <td>Muy bueno</td> </tr> <tr> <td>C= 50 puntos</td> <td>Puede mejorar</td> </tr> <tr> <td>D= 25 puntos</td> <td>No satisfactorio</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación para factores de evaluación		Nivel Alcanzado	Calificación	A= 100 puntos	Satisfactorio	B= 75 puntos	Muy bueno	C= 50 puntos	Puede mejorar	D= 25 puntos	No satisfactorio
Calificación para objetivos																									
Rango	Calificación																								
0-25	No satisfactorio																								
26-50	Puede mejorar																								
51-75	Muy bueno																								
76-100	Satisfactorio																								
Calificación para factores de evaluación																									
Nivel Alcanzado	Calificación																								
A= 100 puntos	Satisfactorio																								
B= 75 puntos	Muy bueno																								
C= 50 puntos	Puede mejorar																								
D= 25 puntos	No satisfactorio																								

Realizada por					
Empleado		Jefe	<input checked="" type="checkbox"/>	Gerente	<input type="checkbox"/>
<b>Datos generales</b>					
<b>Nombre del empleado</b>	Nombre del empleado a quien se le está realizando la evaluación				
<b>Puesto</b>	Analista de Costos				
<b>Departamento</b>	Gerencia de Finanzas				
<b>Nombre de jefe directo</b>	Nombre de quien realiza la evaluación				
<b>Puesto de jefe directo</b>	Jefe de Costos				
<b>Período de revisión</b>	de	Enero 2021	a	Diciembre 2021	
<b>Productividad / Cumplimiento de objetivos</b>					
Objetivos	Peso	Método de cálculo	Punteo	Punteo total	Comentarios
Elaborar comparativo del costo estándar con el costo real de la producción para la determinación de mermas de operación.	10%	Informes elaborados en fecha establecida/ Informes requeridos total	85	8.5	Informe comparativo no se entregó en fecha establecida en 2 ocasiones en el año.
Verificar en el sistema SAP disponibilidad de materias primas para el ingreso de órdenes de producción.	10%	Órdenes de producción atendidas en sistema/ Total de órdenes de producción requeridas en SAP	100	10	
Elaborar prorrateos de importación y registro en SAP.	5%	Prorrateos realizados / Prorrateos requeridos	100	5	
Registrar facturas en el Sistema SAP por gastos de internación en importaciones y por compra de Materia Prima y Producto Terminado.	15%	Facturas registradas en sistema SAP por gastos de internación en importaciones / Facturas físicas por gastos de internación en importaciones	75	11.3	3 meses no se registró el total de las facturas en el sistema SAP.
Elaborar distribución de Mano de Obra de producción	10%	Reportes de distribución de mano de obra en fecha establecida /reportes de distribución de Mano de Obra de producción total	100	10	
Elaborar el informe de los resultados, cuadro de variaciones y cuadro de ingresos y egresos por faltantes y sobrantes de la toma física de inventarios y enviar a las gerencias responsables del inventario	20%	Informes elaborados y enviados en fecha establecida / Informes total	100	20	

Integrar las cuentas de inventarios, anticipos de importación y cuentas por pagar relacionadas con el costo de producción e inventarios.	10%	Integración de cuentas cuadradas de inventarios, anticipos de importación y cuentas por pagar relacionadas al costo de producción en fecha establecida	100	10	
Realizar cuadro final de proveedores y fletes transitorios.	10%	Cuadre final de proveedores y fletes transitorios en fecha establecida / Cuadros de proveedores y fletes transitorios Total	100	10	
Enviar documentación digital de las Importaciones (Orden de Compra, Invoice y BL) a Tesorería.	10%	Envío de documentación digital de importaciones a Tesorería / Documentación digital total de importaciones mensual	75	7.5	3 meses se incumplió con el envío de documentación digital a Tesorería.
<b>Punteo total</b>				92.3	
<b>Espacio para comentarios generales</b>					
<b>Servicio al cliente</b>					
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>		
Responder llamadas utilizando saludo establecido por la empresa	A = 100	Satisfactorio			
Brindar apoyo a compañeros en relación con las funciones de su puesto	A = 100	Satisfactorio			
Finaliza solicitudes respetando procedimientos	A = 100	Satisfactorio			
Responder correos electrónicos cordialmente	A = 100	Satisfactorio			
<b>Promedio</b>	A = 100	Satisfactorio			
<b>Espacio para comentarios generales</b>					

<b>Proactividad</b>			
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Iniciativa para proponer nuevas políticas o procesos	A = 100	Satisfactorio	
Desarrolla planes para mejorar procesos actuales	A = 50	Puede Mejorar	Procesos deficientes sin planes de mejora
Identificación y comunicación de mejoras en ejecución de tareas	A = 100	Satisfactorio	
Retroalimentación y seguimiento para evitar atrasos	A = 50	Puede Mejorar	Falta de comunicación cuando existen atrasos en tareas con fecha establecida
<b>Promedio</b>	B = 75	Muy bueno	
<b>Espacio para comentarios generales</b>			
<b>Trabajo en Equipo</b>			
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Desarrollar sus actividades de manera eficiente para no retrasar ningún proceso	A = 100	Satisfactorio	
Apoyar en el desarrollo de actividades adicionales ocasionalmente	A = 100	Satisfactorio	
Resolver dudas de otros compañeros y apoyarlos para realizar el trabajo de manera eficiente	A = 100	Satisfactorio	
<b>Promedio</b>	A = 100	Satisfactorio	

<b>Espacio para comentarios generales</b>					
<b>Comunicación</b>					
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>		
Procesar información recibida	A = 100	Satisfactorio			
Escuchar las necesidades de otros departamentos	A = 100	Satisfactorio			
Resolver problemas utilizando los canales de comunicaciones oficiales	A = 100	Satisfactorio			
<b>Promedio</b>	A = 100	Satisfactorio			
<b>Espacio para comentarios generales</b>					
<b>Resumen de evaluación cumplimiento de objetivos</b>					
<b>Objetivos</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje Alcanzado</b>	<b>calificación</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Comentario</b>
Productividad / Cumplimiento de objetivos	60%	92.3	Satisfactorio	55.4	
<b>Resumen de evaluación cumplimiento de factores</b>					
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Nivel alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntaje Total</b>	<b>Comentario</b>
Servicio al cliente	5%	A = 100	Muy bueno	5	
Proactividad	15%	B = 75	Satisfactorio	11.3	
Trabajo en equipo	10%	A = 100	Satisfactorio	10	
Comunicación	10%	A = 100	Satisfactorio	10	
<b>Total General</b>			<b>Satisfactorio</b>	<b>91.7</b>	

<b>Objetivos para cerrar brecha en áreas de mejora</b>			
<b>Área de mejora</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de seguimiento</b>
Elaborar comparativo del costo estándar con el costo real de la producción para determinar mermas de operación.	Identificar los puntos álgidos dentro del proceso de elaboración del informe, para clasificarlos por el tiempo que requieren para realizarlos y establecer fechas preliminares para su elaboración.	Analista de Costos	Mensual
Registrar facturas en SAP por internación en importaciones compra de Materia Prima y Producto Terminado.	Crear un cuadro de control de facturas recibidas y por recibir, el cual se le debe dar un seguimiento semanal y a fin de mes.	Analista de Costos	Semanal / Mensual
Enviar documentación digital de Importaciones a tesorería.	Crear un control interno para las importaciones y el escaneo de la documentación, el cual se le debe dar un seguimiento semanal y a fin de mes, para su respectivo envío a tesorería.	Analista de Costos	Semanal / Mensual
Desarrolla planes para mejorar procesos actuales.	Realizar reuniones grupales de forma trimestral con los compañeros de área para conocer las actividades y procesos generales para entender la importancia de su participación dentro de ellos y propiciar el aporte de mejoras.	Analista de Costos	Trimestral
Retroalimentación y seguimiento para evitar atrasos.	Generar un reporte de tareas semanal categorizándolas por su nivel de importancia respecto a las fechas de entrega.	Analista de Costos	Semanal / Mensual
<b>Comentarios</b>			

**Firma**

**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Evaluador**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

\_\_\_\_\_  
**Evaluado**

## Anexo 2

### Instrumento para evaluar y autoevaluar el desempeño de jefaturas

<b>Logotipo de la empresa</b>	<b>Nombre de empresa</b>																								
<table border="1" style="background-color: #003366; color: white; width: 150px; height: 20px; margin-left: auto;"> <tr> <td style="text-align: center; padding: 2px;"><b>FECHA</b></td> </tr> </table>		<b>FECHA</b>																							
<b>FECHA</b>																									
<b>Evaluación de Desempeño</b>																									
<p><b>Objetivo</b>            Determinar la eficiencia con la que se realizan las tareas asignadas, así como el cumplimiento de responsabilidades. La evaluación que está por realizar servirá para identificar aspectos en los que el colaborador evaluado debe mejorar, permitirá el desarrollo de acciones correctivas a problemas actuales, mejorar la calidad del trabajo en equipo y establecer nuevos objetivos; debido a esto, siendo usted parte fundamental de esta organización es necesario que califique de manera objetiva la siguiente evaluación de desempeño.</p> <p>La información contenida en esta evaluación será estrictamente confidencial.</p> <p><b>Instrucciones</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Complete los datos para identificar al colaborador evaluado.</li> <li>2. Lea cuidadosamente cada uno de los factores y rangos de calificación, establezca el puntaje que mejor se adecúe al trabajo desempeñado por el colaborador evaluado.</li> <li>3. Establezca la calificación total obtenida por el evaluado e identifique el puntaje total final en la tabla de resumen.</li> </ol>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th colspan="2">Calificación para objetivos</th> </tr> <tr style="background-color: #e6f2ff;"> <th>Rango</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0-25</td> <td>No satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>26-50</td> <td>Puede mejorar</td> </tr> <tr> <td>51-75</td> <td>Muy bueno</td> </tr> <tr> <td>76-100</td> <td>Satisfactorio</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación para objetivos		Rango	Calificación	0-25	No satisfactorio	26-50	Puede mejorar	51-75	Muy bueno	76-100	Satisfactorio	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th colspan="2">Calificación para factores de evaluación</th> </tr> <tr style="background-color: #e6f2ff;"> <th>Nivel Alcanzado</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A= 100 puntos</td> <td>Satisfactorio</td> </tr> <tr> <td>B= 75 puntos</td> <td>Muy bueno</td> </tr> <tr> <td>C= 50 puntos</td> <td>Puede mejorar</td> </tr> <tr> <td>D= 25 puntos</td> <td>No satisfactorio</td> </tr> </tbody> </table>	Calificación para factores de evaluación		Nivel Alcanzado	Calificación	A= 100 puntos	Satisfactorio	B= 75 puntos	Muy bueno	C= 50 puntos	Puede mejorar	D= 25 puntos	No satisfactorio
Calificación para objetivos																									
Rango	Calificación																								
0-25	No satisfactorio																								
26-50	Puede mejorar																								
51-75	Muy bueno																								
76-100	Satisfactorio																								
Calificación para factores de evaluación																									
Nivel Alcanzado	Calificación																								
A= 100 puntos	Satisfactorio																								
B= 75 puntos	Muy bueno																								
C= 50 puntos	Puede mejorar																								
D= 25 puntos	No satisfactorio																								

Realizada por					
Empleado	<input type="checkbox"/>	Jefe	<input type="checkbox"/>	Gerente	<input checked="" type="checkbox"/>
Datos generales					
Nombre del empleado	Nombre del empleado a quien se le está realizando la evaluación				
Puesto	Jefe de Contabilidad				
Departamento	Gerencia de Finanzas				
Nombre de Jefe directo	Nombre de quien realiza la evaluación				
Puesto	Gerente de Finanzas				
Período de revisión	de	Enero 2021	a	Diciembre 2021	
Productividad / Cumplimiento de objetivos					
Objetivos	Peso	Método de cálculo	Puntaje	Puntaje total	Comentarios
Eficiencia promedio de los subordinados	10%	Suma de calificación de subordinados / cantidad de evaluados	75	7.5	Resultado producto del desempeño de subordinados
Coordinar y supervisar al cierre contable mensual y anual de acuerdo a lineamientos y fechas establecidas.	20%	Total cierres realizados dentro de fechas establecidas/ Total cierres	90	18	Se presentó atraso en un cierre mensual.
Coordinar la elaboración de las declaraciones de impuestos mensuales, trimestrales, anuales (ISR, ISO, IVA, IUSI) y validar que cuenten con la documentación de respaldo que establece la legislación fiscal.	20%	Declaraciones documentadas/ Total de declaraciones requeridas	100	20	
Revisar que todas las transacciones al cierre contable se encuentren registradas en las cuentas correspondientes en el sistema SAP y cumplan con la legislación fiscal vigente, políticas y procedimientos establecidos por la empresa.	20%	Transacciones registradas en cuentas correspondientes de SAP / Total de transacciones contables	100	20	
Elaborar estados financieros consolidados y realizar análisis de los mismos.	30%	Estados financieros consolidados / Total de estados financieros requeridos	100	30	
<b>Punteo total</b>				95.5	

Espacio para comentarios generales			
Servicio al cliente			
Comportamientos	Nivel Alcanzado	Calificación	Comentarios
Responder llamadas utilizando saludo establecido por la empresa	C = 50	Puede Mejorar	Lo cumple con irregularidad
Brindar apoyo a compañeros en relación con las funciones de su puesto	A = 100	Satisfactorio	
Finaliza solicitudes respetando procedimientos	B = 75	Muy bueno	No se cumplió con los procedimientos en las solicitudes totalmente
Responder correos electrónicos cordialmente	C = 50	Puede Mejorar	Regularmente utiliza el correo como chat
<b>Promedio</b>	B = 68	Muy bueno	
Espacio para comentarios generales			
Liderazgo			
Comportamientos	Nivel Alcanzado	Calificación	Comentarios
Encuentra soluciones	A = 100	Satisfactorio	
Motiva al equipo de trabajo	A = 100	Satisfactorio	
Provee los recursos necesarios al equipo	A = 100	Satisfactorio	
Capacita y retroalimenta al equipo	A = 100	Satisfactorio	
<b>Promedio</b>	A = 100	Satisfactorio	

<b>Espacio para comentarios generales</b>			
<b>Gestión de recursos</b>			
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Definición de recursos a utilizar para desempeñar el trabajo asignado	A = 100	Satisfactorio	
Manejo de tiempo efectivo para realizar tareas asignadas	A = 100	Satisfactorio	
Desarrollar mejoras en procesos	A = 100	Satisfactorio	
Resuelve de manera rápida y adecuada	A = 100	Satisfactorio	
<b>Promedio</b>	A = 100	Satisfactorio	
<b>Espacio para comentarios generales</b>			
<b>Comunicación</b>			
<b>Comportamientos</b>	<b>Nivel Alcanzado</b>	<b>Calificación</b>	<b>Comentarios</b>
Procesar información recibida	A = 100	Satisfactorio	
Escuchar las necesidades de otros departamentos	A = 100	Satisfactorio	
Resolver problemas utilizando los canales de comunicaciones oficiales	A = 100	Satisfactorio	
<b>Promedio</b>	A = 100	Satisfactorio	

**Espacio para comentarios generales**

**Resumen de evaluación cumplimiento de objetivos**

Objetivos	Peso	Puntaje Alcanzado	Calificación	Puntaje Total	Comentario
Productividad / Cumplimiento de objetivos	60%	95.5	Satisfactorio	57.3	

**Resumen de evaluación cumplimiento de factores de evaluación**

Factores	Peso	Nivel alcanzado	Calificación	Puntaje Total	Comentario
Servicio al cliente	5%	B = 68	Muy bueno	3.4	
Liderazgo	15%	A = 100	Satisfactorio	15	
Gestión de recursos	10%	A = 100	Satisfactorio	10	
Comunicación	10%	A = 100	Satisfactorio	10	
<b>Total General</b>			<b>Satisfactorio</b>	<b>95.7</b>	

**Objetivos para cerrar brecha en áreas de mejora**

Área de mejora	Objetivo	Responsable	Fecha de seguimiento
Eficiencia promedio de los subordinados.	Realizar un seguimiento mensual sobre el cumplimiento y avance de objetivos de los subordinados, para apoyar el avance en el cumplimiento de los mismos.	Jefe de Contabilidad	Mensual
Coordinar y supervisar al cierre contable mensual y anual de acuerdo a lineamientos y fechas establecidas.	Establecer procesos definidos con fecha y hora límite para el traslado de información necesaria para la consolidación y cuadro contable.	Jefe de Contabilidad	Mensual

Responder correos electrónicos cordialmente.	Identificar correos específicos con problemas de redacción para su revisión en conjunto con el gerente, realizar las correcciones correspondientes y generar una redacción estandarizada.	Jefe de Contabilidad / Gerente Financiero	Mensual
Finaliza solicitudes respetando procedimientos.	Revisa trimestralmente los procedimientos ya definidos para tener conocimiento sobre ellos y proponer mejoras en caso sea necesario.	Jefe de Contabilidad	Trimestral
Responder llamadas utilizando saludo establecido por la empresa.	Colocar en el puesto de trabajo el script del saludo de la empresa de forma impresa para visualizarlo cuando se utilice el teléfono.	Jefe de Contabilidad	Mensual
<b>Comentarios</b>			
<b>Firma</b>		<b>Firma</b>	
_____	_____	_____	
<b>Evaluador</b>	<b>Fecha</b>	<b>Evaluado</b>	

**Fuente:** Elaboración propia. Enero 2020.