

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS
TRABAJADORES DE UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA DE SERVICIOS DE
IMPORTACIONES, EXPORTACIONES, TRÁMITES DE ADUANA,
TRANSPORTE Y ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD
CAPITAL”**

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

POR

LUNDI GEORGETTE MALDONADO ARIAS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, JUNIO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

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

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE AREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área de Métodos:	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área de Administración:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Área de Financiera:	Licda. Marlen Verónica Pineda de Burgos

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretaria:	Licda. Orquídea Esmeralda Girón López
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 14 de enero 2020

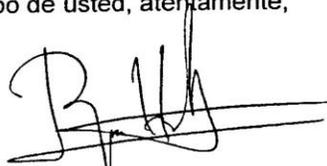
**Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho**

Estimado licenciado Suárez:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho, con fecha diecisiete de septiembre de dos mil dieciocho, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DE UNA AGENCIA LOGÍSTICA DE SERVICIOS DE IMPORTACIONES, EXPORTACIONES, TRÁMITES DE ADUANA, TRANSPORTE Y ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD CAPITAL"**, elaborado por el estudiante **LUNDI GEORGETTE MALDONADO ARIAS** con Carné 200415127.

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

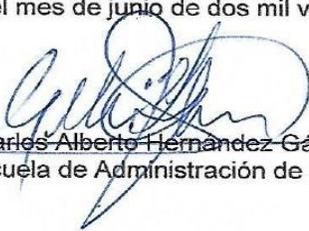
Sin otro particular me suscribo de usted, atentamente,



**Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Administrador de Empresas
Colegiado No. 14,043**

A quien interese:

Por este medio hago constar que la estudiante Lundi Georgette Maldonado Arias con Registro estudiantil No.200415127, realizó sus correcciones de forma y fondo satisfactoriamente, en su trabajo de tesis, por lo que doy fe, autorizando se envíe a sesión de Junta Directiva, previo a la autorización de Orden de Impresión. En la Ciudad de Guatemala, a los catorce días del mes de junio de dos mil veintiuno.


~~Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez~~
Director Escuela de Administración de Empresas



AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

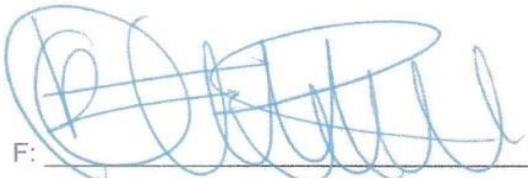
Examen privado de tesis realizado el día viernes 29 de mayo de 2020 a las 18:00 horas, del trabajo de tesis denominado: "SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LOS COLABORADORES DE UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA DE SERVICIOS DE IMPORTACIONES, EXPORTACIONES, TRÁMITES DE ADUANA, TRANSPORTE Y ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD CAPITAL" que presentó la estudiante **LUNDI GEORGETTE MALDONADO ARIAS** quién se identifica con el número de carné 200415127.

F:


Licda. Lorena Ileana Hernández García

Presidente

F:


Licda. Orquídea Esmeralda Girón López

Secretaria

F:


Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Examinador

DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO

Por iluminarme el camino a seguir y que siempre está conmigo en los buenos y sobre todo en los malos momentos.

A MIS PADRES

Por brindarme su apoyo incondicional y ese amor que trasciende todo entendimiento.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

Por ser el Alma Mater que me brindó el alimento intelectual para mi formación profesional.

A MIS DOCENTES

Los cuales plantaron una semilla de sabiduría en mi ser.

A MIS AMIGOS

Por los momentos inolvidables, su apoyo y brindarme su amistad.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresa	1
1.1.1.1 Por su actividad	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	4
1.2.1.1 Planeación	4
1.2.1.2 Organización	8
1.2.1.3 Integración	10
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA DE SERVICIOS DE IMPORTACIONES, EXPORTACIONES, TRÁMITES DE ADUANA, TRANSPORTE Y ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD CAPITAL	
2.1 Metodología de la investigación	24
2.1.1 Métodos de investigación	24
2.1.1.1 Método científico	24
2.1.1.2 Método deductivo	25
2.1.2 Técnicas de investigación	25
2.1.2.1 Censo	25
2.1.2.2 Entrevista	26

Contenido	Página
2.1.2.3 Observación	26
2.1.2.4 Investigación bibliográfica	26
2.1.3 Instrumentos	26
2.1.3.1 Cuestionario	26
2.1.3.2 Guía de entrevista	27
2.1.3.3 Guía de observación	27
2.1.3.4 Fichas bibliográficas	27
2.2 Antecedentes de la agencia	27
2.2.1 Filosofía empresarial	28
2.2.2 Organigrama nominal	30
2.2.2.1 Principales funciones de las unidades administrativas	31
2.3 Situación actual de la evaluación del desempeño en la agencia	32
2.3.1 Antigüedad de los colaboradores	33
2.3.2 Importancia de la evaluación de desempeño	34
2.3.3 Frecuencia de la evaluación de desempeño	35
2.3.4 Disposición de los colaboradores en relación a la mejora del desempeño	36
2.3.5 Retroalimentación sobre el trabajo	38
2.3.6 Supervisión del desempeño	39
2.3.7 Desempeño laboral	40

Contenido	Página
2.3.8 Sistema de amonestaciones	41
2.3.9 Evaluación del desempeño	42
2.3.10 Indicadores organizacionales	43
2.3.10.1 Indicadores financieros	43
2.3.10.2 Indicadores comerciales	44
2.3.10.3 Indicadores de procesos	44
2.3.10.4 Indicadores de formación	45
2.4 Análisis de resultados	46

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DE UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA DE SERVICIOS DE IMPORTACIONES, EXPORTACIONES, TRÁMITES DE ADUANA, TRANSPORTE Y ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Justificación de la propuesta	48
3.2 Objetivo de la propuesta	49
3.3 Filosofía organizacional y estructura organizacional propuesta	50
3.3.1 Filosofía organizacional propuesta	50
3.3.2 Estructura organizacional propuesto	51
3.3.2.1 Organigrama general propuesto	51
3.3.2.2 Organigrama nominal propuesto	52

Contenido	Página
3.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto	53
3.4.1 Desarrollo del sistema de evaluación del desempeño	53
3.4.1.1 Planificación de la evaluación del desempeño	54
3.4.1.2 Diseño del sistema de evaluación del desempeño	65
3.4.1.3 Ejecución	72
3.4.1.4 Seguimiento	79
3.5 Beneficios de la evaluación del desempeño	90
3.6 Presupuesto total para la implementación de la propuesta	90
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	92
BIBLIOGRAFÍA	93

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Organigrama nominal actual	30
2	Años de trabajo de los colaboradores en la empresa	33
3	Importancia de la evaluación del desempeño	34
4	Importancia de la frecuencia de la evaluación del desempeño	35
5	Disposición de los colaboradores para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo	37
6	Retroalimentación sobre el trabajo	38
7	Supervisión del desempeño en el puesto de trabajo	39
8	Desempeño laboral de los colaboradores	40
9	Sistema de amonestaciones por mal desempeño	41
10	Evaluación del desempeño	42
11	Organigrama general propuesto	51
12	Organigrama nominal propuesto	52
13	Estructura del comité del sistema de evaluación del desempeño	59

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1	Fases del sistema de evaluación del sistema	54
2	Flujograma del proceso de evaluación del desempeño	61
3	Instrumento de medición método escalas gráficas de evaluación del desempeño	67
4	Hoja de evaluación del desempeño para los colaboradores	68
5	Proceso de evaluación del desempeño	72
6	Afiche de sensibilización de la evaluación del desempeño	73
7	Memorándum para solicitud de datos para autoevaluación	75
8	Registro de datos	77
9	Presentación de los datos obtenidos de la boleta	78
10	Formato de seguimiento a colaboradores con desempeño bajo	80
11	Formato seguimiento a colaboradores con bajo rendimiento	81
12	Indicadores de objetivos	85
13	Evaluación del cumplimiento de objetivos operativos	86
14	Beneficios de la evaluación del desempeño	90

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Plan de acción	88
2	Presupuesto total para implementar la propuesta	90

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Descripción	Página
1	Escala gráfica de evaluación del desempeño	19
2	Indicadores de formación	44

INTRODUCCIÓN

La Evaluación de Desempeño en ocasiones genera estrés y malestar entre los colaboradores, pero cuando el diseño es el correcto, se transforma en una potente herramienta para organizar a los colaboradores en la consecución de los objetivos. Al identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales de cada cargo, se deben seleccionar aquellos aspectos que son centrales en el quehacer del colaborador y la relación de estas funciones con indicadores de resultados. Esto conlleva a que el colaborador se sienta valorado y con una mayor claridad de qué se le exige en su cargo. Además, permite mejorar las condiciones de trabajo, y fortalecer las conductas positivas del personal.

La agencia de logística ubicada en la zona 13 de la Ciudad de Guatemala, cuenta con la misión de ser proveedores de servicios logísticos, ofrece el mejor cumplimiento, rapidez y confiabilidad; cuenta con personal capacitado, recursos de la industria y soluciones personalizadas, enfoca todos sus esfuerzos a mantener las operaciones de la mejor manera posible, aunque, actualmente no cuenta con mecanismos de control cuantitativo, que ayuden en la obtención de cifras, que sirvan de base para conocer la toma de decisiones y la actuación de los colaboradores en las actividades de trabajo y su cumplimiento oportuno, incide proporcionalmente en la obtención de retroalimentaciones que integren objetividad y sean efectivas para la agencia y los colaboradores. De igual manera no se apoyan las áreas débiles al no detectarse cuales deben de reforzar o mejorar para superar dichas deficiencias adecuadamente. Se cuenta con una sobrecarga de trabajo en algunos sectores, así como, desconocimiento del nivel de desempeño de los colaboradores. Se evidencia un índice de rotación superior al 10%.

Razón por la cual es importante realizar una investigación documental y de campo que permita establecer las causas de la problemática y así presentar una solución viable a la problemática actual.

El presente trabajo de investigación consta de tres capítulos, en el capítulo uno, incluye el marco teórico de lo referente a las agencias de logística, como el proceso administrativo y la administración de recursos humanos. En el capítulo dos, la situación actual donde se enmarca lo referente al tema de evaluación del desempeño, la definición, los objetivos, importancia, ventajas, las bases de la evaluación, filosofía, elementos y los enfoques propuestos, un análisis final del sistema actual del desempeño de la agencia de logística. En el capítulo tres se presenta la propuesta del sistema de evaluación del desempeño para una agencia de logística ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital, su presupuesto y plan de acción. Al final se encuentran las conclusiones del trabajo de investigación, las recomendaciones y las respectivas referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se definen temas y subtemas relacionados a las agencias de logística, como a la evaluación del desempeño.

1.1 Empresa

“El término empresa se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización; así, todas las veces que ese término aparezca en el libro se referirá tanto a organizaciones lucrativas como a no lucrativas.” (8:5)

La empresa es una unidad productiva dedicada a desarrollar una actividad económica, con el fin de producir o prestar un servicio para satisfacer las necesidades de las personas. Las empresas de servicios ofrecen a sus clientes productos que son intangibles y con fines lucrativos o no lucrativos.

1.1.1 Tipos de empresa

Existen numerosas diferencias entre las operaciones de las empresas, sin embargo, de acuerdo con su orden de importancia, se puede clasificar en diversos puntos de vista: Por su actividad, según el origen del capital, según su magnitud y de acuerdo con su constitución legal.

Las empresas ejercen el poder económico para el desarrollo de los países. Pueden ser clasificadas de distintas maneras según su actividad, capital, tamaño, forma jurídica, entre otras.

1.1.1.1 Por su actividad

Por su actividad económica las empresas se dividen en sector primario, sector secundario o comerciales y sector terciario de servicios. Para efectos de investigación se define la del sector terciario o de servicios.

a. Empresas del sector terciario o de servicios

Este sector brinda servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Los servicios pueden ser públicos, privados, de transporte, turismo, financieros, educativos, de salud. Dentro del sector de servicios, encontramos también a las agencias de logística

- **Agencias de logística**

“Empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. El autor menciona que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.” (5:4)

Entidad mediante la cual se presta el servicio de transporte internacional, funciona como intermediario entre el exportador, importador y las compañías de transporte. Su función principal es asesorar a los clientes y brindar todos los servicios que implican el importar o exportar mercadería.

Su principal fortaleza es contar con la representación de varios agentes a nivel mundial permitiéndoles coordinar embarques de mercadería de cualquier parte del mundo ya sea por medio marítimo, aéreo o terrestre.

La principal ventaja de una agencia logística es brindar a sus clientes el servicio que implica el importar o exportar mercancías, es decir brindar el flete, los

trámites aduanales ya sean de importación o exportación, el transporte local desde puerto hacia la bodega del cliente, el almacenaje y administración de inventario en algunos casos.

Las principales actividades que ofrece una agencia de logística son las siguientes:

- ✓ Fletes marítimos de importación y exportación.
- ✓ Fletes aéreos de importación y exportación.
- ✓ Flete terrestre consolidado y completo.
- ✓ Almacén fiscal y general.
- ✓ Trámites aduanales.
- ✓ Manejo de inventario.
- ✓ Inspección de mercaderías.
- ✓ Consolidación y desconsolidación de carga.

1.2 Administración

“Administración es una disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (17:33)

La Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el manejo de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas propuestas de la organización de manera eficiente y eficaz. Permite implementar nuevas estrategias para el logro de las metas para tener éxito en la empresa u organización.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso representa las funciones o actividades primarias en que participan los administradores. Por lo general, a esas funciones se les llama planeación, organización, integración, dirección y control.” (13:5)

Es una serie de acciones importantes y vitales, que son una tarea interna de la administración de una empresa o institución; y que, desarrollados de manera correcta y equilibrada, se logra alcanzar el objetivo trazado que es optimizar utilidades y minimizar costos. Dentro de este proceso se encuentra que las acciones ya mencionadas no serían exitosas sin la intervención de los recursos de la misma empresa que son financieros, materiales, humanos y técnicos.

En la presente investigación se hace referencia a la planeación, organización, haciendo un énfasis en el proceso de integración, el cual conlleva a la evaluación del desempeño.

1.2.1.1 Planeación

“A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier agencia depende de la planeación.

Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

1. Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.

2. Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
3. Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
4. Establece la base para efectuar el control.” (8:41)

a) Elementos de la planeación

Es el conjunto de elementos que permiten identificar la empresa, se trata de establecer qué es y que quiere lograr. Así mismo, permite desarrollar un núcleo de trabajo que identifica a toda la organización. De los diez elementos únicamente se utilizarán tres de ellos.

La filosofía empresarial está compuesta por la misión, visión y valores.

- **Misión**

“La misión debe indicar con claridad no solo el negocio, sino que debe estar redactada en tal forma que permita la expansión de la agencia hacia determinadas oportunidades de inversión y al mismo tiempo, que le dé dirección hacia algo definido.” (6:408)

La misión no es más que el propósito fundamental que tiene la agencia, empresa o institución. En otras palabras, la misión es una declaración de la razón de ser de una agencia. Esta declaración debe responder a una pregunta clave: ¿Cuál es Nuestro Negocio? En todo sistema social, las agencias tienen una función o tarea fundamental que la sociedad misma le asigna. El Propósito común de toda agencia o negocio, es la producción de bienes que satisfagan las necesidades de la sociedad, o la prestación de servicios.

✓ **Visión**

La visión no es más que una proyección de lo que la agencia desea ser en un largo plazo, una declaración de la visión responde a esta pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?

“La visión debe reunir las siguientes características:

- a) Breve.
- b) Fácil de captar y recordar.
- c) Inspiradora.

Asimismo, la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.” (8:44)

✓ **Valores**

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la agencia son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una agencia son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

• **Objetivos**

“Resultados deseados para los individuos, grupos u organizaciones totales.”
(10:238)

El punto de partida de la acción administrativa consecuentemente de la planeación, es la fijación de objetivos. Un objeto es un fin a alcanzar. Los objetivos son claves, y deben ser siempre especificados dentro de la agencia misma, cada miembro del personal debe saber qué objetivos se persiguen solo de esa manera podrá enfocar sus esfuerzos a la realización de lo que la agencia quiere alcanzar. Los objetivos de toda agencia, representa los resultados que la agencia desea obtener. Fijando siempre un plazo, y por supuesto un curso de acción para lograrlo. Las empresas, agencias, proyectos, por muy micro o macro que estos sean, si carecen de objetivos concretamente definidos, simplemente como agencia, muy difícilmente tendrán éxito.

- **Metas**

Las metas son la expresión mensurable de los objetivos del plan, expresan los compromisos de la compañía, son la parte más visible del plan y dan la referencia inmediata para calificar los avances.

- **Presupuesto**

Es un instrumento en el cual se asignan los recursos económicos todas las actividades que se realizarán.

- **Normas**

Es una instrucción imperativa sobre el modo en el que se debe actuar, describiendo sin margen de discrecionalidad.

b) Instrumentos de la planeación

Existen diversos instrumentos para llevar a cabo una planeación efectiva y exitosa, algunos de ellos son los pronósticos, los presupuestos, la programación, gráfica de Gantt, punto de equilibrio, plan de acción.

- **Plan de acción**

Es una herramienta que enumera las acciones para lograr un objetivo, permite dividir el objetivo central en varias tareas organizadas cronológicamente, en el cual se determina el responsable, el tiempo los recursos y el presupuesto.

1.2.1.2 Organización

“El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la agencia, así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la agencia.
- Simplifica el trabajo.” (4:61)

a) Elementos de la organización

A continuación, se describen cada uno de los elementos de la organización:

- **Funciones**

“La determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.” (9:28)

La separación de las actividades es necesaria para que se realicen las funciones con mayor precisión y eficiencia, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

- **Jerarquía**

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización.” (9:28)

La jerarquía consiste en la cadena de mando, es la disposición de las funciones de una agencia por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos se determinan por el grado de autoridad y responsabilidad que posee cada uno de los puestos.

- **Puestos**

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (9:28)

Los puestos identifican las tareas, deberes y responsabilidades específicas del colaborador. El puesto lo debe ocupar la persona que tengan aptitudes, habilidades, preparación y experiencia. Es la unidad impersonal de trabajo que identifica las tareas y deberes específicos, por medio del cual se asignan las responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

Dentro del proceso administrativo, la integración del personal se fundamenta en asignar y conservar los puestos necesarios en la estructura organizacional, para efectos del estudio se debe hacer énfasis en la importancia que tiene esta fase

del proceso administrativo, por lo que a continuación se expone el concepto y las etapas de la integración.

b) Instrumentos administrativos de organización

Para materializar el diseño de la estructura organizacional y todo lo que conlleva, son necesarios los instrumentos para llevar a cabo una organización racional. Las principales herramientas son los análisis de puestos, organigramas y los manuales de organización.

- **Organigramas**

Representan en forma gráfica de cómo está estructurada la organización, ayudan a la tarea de identificar y relacionar las diversas partes de la organización. Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

- **Flujogramas**

Son figuras o gráficas que representan una secuencia de pasos lógicos por medio de símbolos para realizar una tarea. Es una herramienta que facilita entender cada una de las fases del proceso y su funcionamiento.

1.2.1.3 Integración

“Para operar con eficacia, toda organización sin importar su magnitud requiere recursos de carácter humano, material, financiero y técnico, los cuales deben obtenerse, integrarse conservarse y desarrollarse de manera correcta, de no ser así, pueden convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados de máxima eficacia que se espera alcanzar.” (17:178)

Integrar es reunir los elementos materiales y humanos que necesita para su funcionamiento. Procura adaptar los colaboradores a las funciones y no las funciones a los colaboradores.

La integración del personal se fundamenta en asignar y conservar los puestos necesarios en la estructura organizacional, para efectos del estudio se hace énfasis en la importancia que tiene esta fase.

La importancia de la integración en la organización reside en dotar y combinar los diferentes recursos, para obtener un buen desempeño.

La integración está compuesta por cuatro elementos los cuales son: recursos materiales, recursos financieros, recursos técnicos y recursos humanos siendo la última descrita a continuación por su importancia en la investigación:

a) Elementos de integración

A continuación se detallan los elementos de integración:

- Reclutamiento: Consiste en una serie de acciones, cuando surge la demanda para buscar candidatos que se ajusten al perfil del puesto.
- Selección: Es la selección de las personas que pueden ocupar el puesto vacante, se debe analizar de manera e toda la información, habilidades, formación y características del candidato para seleccionar a la persona más adecuada.
- Inducción: Tiene como objetivo dar a conocer la información básica del funcionamiento de la compañía a las personas de nuevo ingreso para que se familiaricen rápidamente.
- Capacitación: Es una técnica de formación, que le permite preparar e integrar a los colaboradores para que puedan desarrollar sus habilidades, conocimientos, competencias y destrezas.
- Desarrollo: Se refiere a la educación que recibe el individuo para perfeccionar e incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes, con el objetivo de ampliar sus responsabilidades en el futuro. El objetivo es dirigir a la compañía dentro de sus lineamientos.

b) Recursos humanos

Como parte de los elementos que conforman la fase de integración dentro del proceso administrativo se define como: “Las personas que trabajan para una organización. Las habilidades que poseen y sus conocimientos del sistema de trabajo.” (17:178)

El recurso humano, como parte de la integración, es fundamental para las organizaciones ya que realiza las diversas actividades inmersas dentro de la organización, su importancia proviene del hecho que es el único recurso que goza de conocimiento y aptitudes para la manipulación de los restantes elementos que se integran.

Es de resaltar que las personas son un factor importante que hace funcionar los engranajes de la organización pues de no ser por su aporte, las organizaciones no podrían producir, planear y generar productos finales. Los colaboradores son la fuente esencial en el manejo de recursos materiales para obtener productos finales no importando el puesto de trabajo el cual ocupe debido que todos influyen directa o indirectamente en el éxito organizacional; además, gestionan los recursos financieros para invertir en la ejecución de disposiciones planteadas, asimismo, manejan los recursos materiales para la correcta aplicación del proceso de trabajo, por lo anterior la importancia del recurso humano es esencial y fundamental en todas las organizaciones.

- **Administración de recursos humanos (ARH)**

“En concreto, los planes se convierten en la base de los planes de la organización necesarios para alcanzar sus objetivos. Las estructuras de organización actual y proyectada determinan la cantidad y el tipo de encargados requeridos; estas demandas se comparan con el talento disponible mediante el inventario gerencial, y con base en este análisis se utilizan fuentes externas e

internas para los procesos de reclutamiento, selección, colocación, promoción y separación. Otros aspectos esenciales de la integración de personal son la evaluación, la estrategia en la carrera profesional y la capacitación y el desarrollo de los gerentes.” (8:285)

La administración de recursos humanos es una serie de actividades que tiene por objeto involucrar las decisiones gerenciales y prácticas que afectan e influyen en las personas, ayuda a las organizaciones a obtener, desarrollar y mantener el número y el tipo adecuado de colaboradores.

Las agencias requieren de personal calificado y motivado para adaptarse a los requerimientos de la misma, de los clientes y del mercado. Debido a que el recurso humano es la pieza clave en el desarrollo de las organizaciones permite la realización de las metas, toma en cuenta las necesidades de los colaboradores y satisfacerlas.

✓ **Proceso de administración de recursos humanos (ARH)**

“La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la ARH se presentan a continuación:

- i. Procesos para integrar personas.
- ii. Procesos para organizar a las personas.
- iii. Procesos para recompensar a las personas.
- iv. Procesos para desarrollar a las personas.
- v. Procesos para retener a las personas.
- vi. Procesos para auditar a las personas.” (3:15-16)

Los procesos tienen una estrecha relación entre sí, poseen una influencia recíproca ambiental y organizacional y cada uno tiende a beneficiar o a perjudicar en relación a el uso que se le dé. Se busca un equilibrio por medio de los procesos.

Los procesos de la administración de recursos humanos son integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y auditar. En el proceso de organizar encontramos la evaluación del desempeño.

i. Procesos para organizar a las personas

Este proceso consiste en el diseño de las actividades que las personas realizarán en la agencia orienta y acompaña su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de estos, la colocación de personas y la evaluación del desempeño.

El diseño de cargos es la especificación del contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y la autoridad.

La evaluación del desempeño es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona que se realiza para localizar posibles problemas para posteriormente realizar las acciones correctivas.

▪ Evaluación del desempeño

“Es la identificación, medición y gestión del rendimiento de los recursos humanos de las organizaciones. Debe ser una actividad orientada al futuro que ofrece a los trabajadores una información útil y de apoyo para lograr mejores niveles de rendimiento.” (1:270)

La evaluación del desempeño es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad.

La evaluación del desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que desempeña su trabajo, a elaborar planes de mejora. Esta herramienta permite verificar el cumplimiento de los objetivos a nivel individual, se debe saber en dónde se encuentra cada una de las personas para determinar en qué se puede mejorar, emprender las acciones correctivas y promover el desarrollo de las personas para aumentar y mejorar la calidad del personal.

- **Responsabilidad por la evaluación del desempeño**

“De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño. Cada una de estas alternativas implica una filosofía de acción.”
(3:357)

De acuerdo a los objetivos y de lo que se desea medir, la evaluación de desempeño se centraliza o descentraliza y se asigna una o varias personas responsables para llevar a cabo la evaluación, las cuales se encuentran involucradas en todo el proceso.

- **Objetivos de la evaluación del desempeño**

“Podría afirmarse que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje.”
(3:363)

Por medio de la evaluación del desempeño se suministra a los colaboradores una retroalimentación adecuada acerca de su desempeño, sirve de base para un

cambio de actitudes con el fin de lograr prácticas efectivas en el trabajo, proporciona información para los ascensos, aumentos de sueldo, compensaciones, llamadas de atención y para cualquier toma de decisión respecto al personal.

- **Factores que afectan la evaluación del desempeño**

Un empleado eficaz es una combinación de un conjunto de habilidades y un entorno de trabajo productivo. Existen factores que afectan el desempeño, que los gerentes observan para mejorar en todo momento. Para obtener el máximo rendimiento, es necesario proporcionarles las herramientas que necesitan para tener éxito.

Una evaluación enérgica del recurso humano es un proceso interactivo en el que el director da su opinión sobre el desempeño del colaborador tiene la oportunidad de señalar lo que ha aprendido durante el año. Los administradores crean un plan para el próximo año sobre cómo puede desarrollar y mejorar su rendimiento. Las evaluaciones integrales son importantes para el funcionamiento continuo.

- **Importancia de la evaluación del desempeño**

La importancia de establecer un sistema de evaluación de desempeño radica en que se puede mejorar considerablemente la competitividad, establece relaciones de beneficio mutuo entre el colaborador y la agencia. El potencial de este sistema invita a los individuos a participar en la solución de problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

La evaluación interna es el mejor modo de identificar las áreas de actividad en las que precisen perfeccionamiento de los colaboradores, para la elaboración de planes que mejoren el desarrollo de la persona.

- **Razones para evaluar el desempeño**

Dentro de las razones más importantes para evaluar el desempeño se encuentran las siguientes:

- ❖ La evaluación ofrece información con la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración.
- ❖ La evaluación ofrece una oportunidad para que el supervisor y su subordinado coordinen y revisen el comportamiento de ese relacionado con el trabajo que ejecuta.
- ❖ La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño.
- ❖ Permite que ambos, jefe-Subordinado, desarrollen un plan para corregir cualquier diferencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente.
- ❖ La evaluación puede y debe ser parte de un proceso de planeación de desarrollo del colaborador en la agencia, ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de personal a la luz de sus potencialidades.

- **Lineamientos básicos de la evaluación del desempeño**

El modelo de la evaluación del desempeño contiene:

- ❖ Tener como referente a la agencia de logística y estar vinculado a su contexto;
- ❖ Estar referido a las características del entorno y del grupo de colaboradores;
- ❖ Ser pertinente, mejoramiento en el desempeño del personal;
- ❖ Enfatizar la formación vinculada a la evaluación ofreciéndola antes, durante y después del proceso de evaluación, y
- ❖ Facilitar el proceso de evaluación del desempeño.

- **Métodos de evaluación del desempeño**

Existen diversos métodos o sistemas de evaluación del desempeño. Estos son los más usados por las empresas:

- ❖ Método de escalas gráficas
- ❖ Método de elección forzada
- ❖ Escala de calificación conductual
- ❖ Método de investigación de campo, entre otras.

De todos los métodos de evaluación del desempeño, para esta investigación se utilizará el método de escalas gráficas.

- ❖ **Método de las escalas gráficas**

“El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de estos. Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios.” (3:254)

Este método es el más simple, al aplicarlo se requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad del evaluador para evitar que intervenga en los resultados. Por medio de este método se mide el desempeño de las personas emplea factores previamente definidos, mediante una descripción simple y objetiva, en cuanto mejor sea la descripción, mejor será la precisión del factor.

Ventajas

- Facilidad de planeación y construcción del instrumento de evaluación
- Simplicidad y facilidad de comprensión y utilización
- Visión gráfica y global de los factores de evaluación involucrados
- Facilidad en la comparación de los resultados de varios colaboradores
- Proporciona fácil retroalimentación de datos al evaluado

Desventajas

- Superficialidad y subjetividad en la evaluación de desempeño
- Produce efecto generalizador (efecto de halo): si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en los demás factores
- Falla por la categorización y homogeneización de las características individuales
- Limitación de los factores de evaluación: funciona como sistema cerrado.
- Rigidez en el proceso de evaluación.

Esquema 1
Escala gráfica de evaluación del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de la situación (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: elaboración propia con base a Chiavenato Idalberto. 2009. Gestión del Talento Humano. 3ª. ed. McGraw Hill.

❖ **Seguimiento**

Después de haber realizado la evaluación del desempeño se logra que el evaluado conozca cómo ha sido su actuación y lo que se espera de él, así como el plan de medidas que se traza en torno suyo con los siguientes objetivos:

- Perfeccionar el rendimiento.
- Evolucionar en aspectos en que no hubo logros, ni progresos, ni resultados positivos.
- Proyectarse hacia un desarrollo futuro.

En función de estos objetivos se diseña un plan de medidas que es dado a conocer individualmente a cada colaborador en una discusión formal y positiva para ambas partes. Lo ideal es trazar entre 3 y 6 metas, así como definir sobre quien recae la responsabilidad de cumplimiento de estas, las diferentes fechas de cumplimiento y los recursos necesarios para esto. Se definirán los periodos en lo que el plan será chequeado. Se existe alguna limitación se refleja claramente.

❖ **Responsables de la evaluación del desempeño**

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del colaborador, a continuación, se detallan cada una de ellas:

- a) Autoevaluación del desempeño: Cada persona evalúa constantemente su actuación y su eficiencia y eficacia, en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. Evalúa sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrán lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales.
- b) El Gerente o supervisor: Evalúan el desempeño del personal que tienen a su cargo con asesoría del órgano de Recursos Humanos.
- c) El colaborador y el gerente: El involucramiento del individuo y del gerente sirve para hacer un intercambio en el cual ambos contribuyen para obtener resultados.
- d) El equipo de trabajo: Evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros, el equipo es responsable de la evaluación, define los objetivos y metas.
- e) Evaluación 360 grados: Participan todas las personas que tienen interacción con el evaluado (gerente, supervisor, colega, clientes, subordinados, proveedores, entre otros).
- f) Evaluación hacia arriba: Permite que el equipo evalúe al gerente, y se determine de qué manera proporcionó los medios y recursos para que el equipo alcance sus objetivos.

- g) Comité de evaluación: Algunas organizaciones asignan una comisión que está conformada por colaboradores permanentes o transitorios que participan en todas las evaluaciones y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema.
- h) Órgano de recursos humanos: Asume totalmente la responsabilidad de la evaluación de desempeño de todas las personas de la agencia.

❖ **Retroalimentación**

La evaluación del desempeño es esencial para toma de decisiones cruciales relacionadas con el personal de las organizaciones por tal motivo William Werther describe: “Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados que serán excluidos de los planes de promociones y transferencias; será alto el porcentaje de problemas de personas, y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa. Los resultados preocupantemente altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.” (17:203)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA DE SERVICIOS DE IMPORTACIONES, EXPORTACIONES, TRÁMITES DE ADUANA, TRANSPORTE Y ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD CAPITAL

A continuación, se presenta el diagnóstico de la evaluación del desempeño, donde se encuentran los razonamientos que respaldan los resultados obtenidos en la investigación de campo por medio de encuestas efectuadas a los colaboradores.

El mismo se realizó en una agencia de logística, que realiza importaciones y exportaciones, desde y hacia cualquier parte del mundo, tramites de aduana, transporte y almacenaje. Actualmente enfrenta dificultades para determinar si su personal realiza de forma adecuada las funciones asignadas a su puesto, Falta de reconocimiento al personal por una adecuada realización de sus funciones, así como, compromisos de mejora en el rendimiento laboral.

En la actualidad existen solamente las bases para un sistema de evaluación del desempeño, pero no cuenta con un sistema como tal, ni mecanismos de control cuantitativo y cualitativo que sirvan de base para conocer la eficiencia y eficacia de los colaboradores en las actividades de trabajo y su cumplimiento para la toma de decisiones. Por lo cual no se ha podido detectar las áreas débiles a reforzar o mejorar para superar dichas deficiencias adecuadamente, evidencia una disminución constante en la efectividad de las actividades de parte del personal.

2.1 Metodología de la investigación

La información contenida en el presente capítulo, se obtuvo por medio de investigación de campo, a través de la recolección, análisis e interpretación de la información conseguida de fuentes primarias, por medio del método científico y, de esta manera, comprobar o rechazar las hipótesis formuladas.

Para la realización de la investigación se tomó la totalidad de los trabajadores, siendo cien personas distribuidas en sesenta puestos de trabajo distintos y de esta manera obtener datos objetivos y confiables, en concordancia a la realización de evaluación del desempeño, se efectuó para ello un censo.

La recolección de la información se realizó por medio de una encuesta con preguntas cerradas, para obtener la percepción de los colaboradores, con relación a los cuestionamientos presentados, además, se efectuó una entrevista estructurada dirigida específicamente hacia altos mandos de la organización y, de esta manera, obtener datos específicos, que posteriormente fueron analizados, y representados en el presente capítulo.

2.1.1 Métodos de investigación

A continuación se presentan los diferentes métodos de investigación acordes a la indagación de datos preponderantes.

2.1.1.2 Método científico

Se aplicó el método científico en sus 3 fases:

a) Fase indagatoria

Se realizó un reconocimiento de la entidad, conocimiento de las políticas y procedimientos que la administración ha establecido para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos por la agencia, en donde se utilizaron el método descriptivo y el método de cuestionario. Se obtuvo información través de la

obtención de datos por medio de los colaboradores (fuente primaria) e información de libros (fuente secundaria).

b) Fase demostrativa

Se llevó a cabo en el momento que se confrontó la teoría y los resultados de la investigación de campo; para la recolección de información se usaron las técnicas de entrevista a los mandos medios y la encuesta, con sus instrumentos respectivos (cuestionario y guía).

c) Fase expositiva

Se deja plasmado en el informe final los datos recopilados en la investigación, en donde se evaluaron los procedimientos utilizados, para promover la eficiencia administrativa de la agencia.

2.1.1.2 Método deductivo

Es un proceso de pensamiento que va de lo general (leyes o principios) a lo particular (fenómenos o hechos concretos).

Según el método deductivo, la conclusión se halla dentro de las propias premisas referidas o, dicho de otro modo, la conclusión es consecuencia de estas.

2.1.2 Técnicas de investigación

Las técnicas que se aplicaron son las siguientes:

2.1.2.1 Censo

Se realizó una encuesta al 100% del personal operativo de la empresa, un total de 100 colaboradores, por medio de una boleta diseñada para tal efecto, donde se obtuvo información primaria relacionada con la evaluación del desempeño.

2.1.2.2 Entrevista

Técnica que permite al investigador obtener información de una fuente de primer nivel. La entrevista se llevó a cabo en forma directa a los mandos medios de la agencia, tales como: gerencia general, gerencia de recursos humanos, gerencia de operaciones y gerencia financiera.

2.1.2.3 Observación

Se realizó de la siguiente manera:

- a) Directa: Se registró información dentro de las instalaciones de la empresa y por medio de la proximidad con el personal.

- b) Indirecta: Se observó documentos e información de la empresa relacionados con la evaluación del desempeño.

2.1.2.4 Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica se caracteriza por la utilización de los datos secundarios como fuente de información.

Se realizó una indagación en libros en lo relacionado a evaluación del desempeño.

2.1.3 Instrumentos

Los instrumentos que se emplearon son los siguientes:

2.1.3.1 Cuestionario

El cuestionario estuvo dirigido a las gerencias y jefaturas de la compañía, la validez y estructura va a depender de la capacidad y habilidad del investigador; enfocando las preguntas hacia los puntos clave.

2.1.3.2 Guía de entrevista

Se realizó una guía de entrevista para los mandos medios para obtener información sobre la existencia del sistema de evaluación, los métodos e instrumentos actuales que se utilizan para la toma de decisiones y para medir la efectividad del trabajo de los colaboradores.

2.1.3.3 Guía de observación

Se realizó la observación por medio de un instrumento estructurado para obtener información sobre la empresa.

2.1.3.4 Fichas bibliográficas

Son un documento breve que contienen la información clave de un texto utilizado en una investigación. Puede referirse a un artículo, libro o capítulos, especificando datos clave como el título, autor y año de la publicación.

2.2 Antecedentes de la agencia

La agencia de carga inició sus operaciones en 1999 con una oficina y un equipo de personas que prestaban servicios a una compañía estadounidense de trámites de aduana. Los servicios que ofrece actualmente son: importaciones y exportaciones, desde y hacia cualquier parte del mundo, tramites de aduana, transporte y almacenaje. Recepción y entrega de productos en embarques completos o consolidados.

La calidad del servicio y la experiencia adquirida durante los años, ha permitido el crecimiento, actualmente es una agencia reconocida a nivel mundial, pertenece a una red mundial de agentes, lo que permite contar con aliados estratégicos a nivel mundial para la coordinación de embarques aéreos, marítimos y terrestres.

La seguridad de los embarques se coordina de acuerdo a sus requerimientos. Ofrece transporte de los productos, desde almacén fiscal, aduanas, fronteras, aeropuerto o su destino elegido. Asegura los embarques desde origen a punto de destino. Es una empresa experta en el manejo de aduanas, operando el régimen que se necesite.

A continuación se define la filosofía empresarial, la cual se obtuvo de la página web.

2.2.1 Filosofía empresarial

Tiene sus propias oficinas en Guatemala y Miami Florida; la empresa es precursora en carga consolidada directa desde Los Ángeles, California y alianzas estratégicas con agentes de carga a nivel mundial; nuestro equipo está formado por colaboradores preparados y capaces que prestan un servicio profesional a todos nuestros clientes.

a) Misión

“Proveer servicios personalizados en logística con soluciones innovadoras, garantizando cumplimiento, confiabilidad y rapidez a nuestros clientes, contando con las mejores herramientas y colaboradores”.

Con base a lo anterior, se puede observar que la misión tiene deficiencias porque no responde a las siguientes preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿con qué lo hacemos?, ¿en dónde? y ¿para quién trabajamos?

- **Visión**

“Ser una agencia líder en el mercado de logística con presencia mundial. Prestando una mejora continua en nuestros servicios con el mejor talento humano.”

La visión carece de información necesaria para poder determinar donde queremos estar en el futuro, debe contendor ¿dónde queremos estar en el futuro? y ¿Cuándo? ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio? y ¿qué actividades realizaremos en el futuro?.

- **Valores**

Los valores con los que cuenta la agencia son los siguientes:

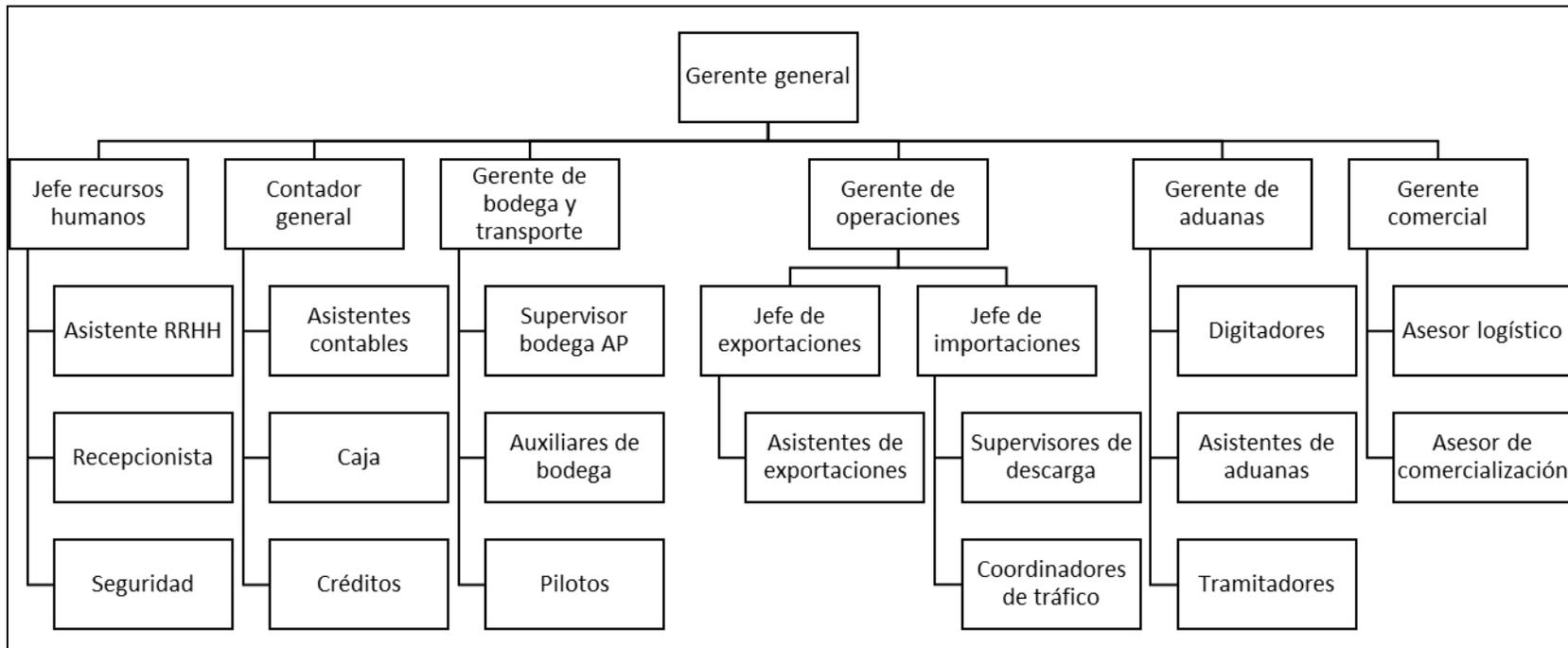
- ✓ **Compromiso:** De cumplir con excelencia las atribuciones y a utilizar los recursos eficientemente para lograr los objetivos de la organización.
- ✓ **Honestidad:** Responder por los actos con ética, sinceridad y estimando la verdad ante la organización, clientes y compañeros.
- ✓ **Respeto:** Aceptar las diversidades culturales e ideológicas de los clientes y compañeros, así como las normas y filosofía de la organización.

Debido a que la agencia de logística es una empresa de servicio, se aplican los valores en cada una de las actividades que se realizan para tener un buen desempeño en las actividades. Lo más importante es lograr la satisfacción del cliente.

2.2.2 Organigrama nominal

A continuación, se encuentra el organigrama general actual de la agencia de logística, el cual está conformado de la siguiente manera:

Gráfica 1
Organigrama nominal actual
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad Marzo 2021



Fuente: elaboración propia con base a la información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos. Mayo 2020.

2.2.2.1 Principales funciones de las unidades administrativas

En toda organización, así como el caso de las agencias de logística, se encuentra dividida por las diferentes unidades administrativas de trabajo los cuales se detallan a continuación:

a) Gerencia general

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la agencia, además de contratar al personal adecuado, efectua esto durante la jornada de trabajo.

Actividades regulares:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la agencia a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la agencia actual y a futuro; como también de las funciones.
- Dirigir la agencia, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con los Ejecutivos de Ventas y la Secretaria las reuniones, aumentar el número, calidad de clientes y resolver problemas.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la agencia en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.
- Deducir o concluir los análisis efectuados anteriormente.

b) Gerencia de recursos humanos

Cargo gerencial responsable de dotar a la institución de los recursos humanos, formular políticas, estrategias y programas para dirigir, administrar y fomentar el desarrollo permanente del personal. De las decisiones tomadas, de los resultados de Gerencia y uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo asignado.

c) Gerencia de operaciones

Verifica junto con el supervisor de logística un informe mensual para observar si se han cumplido las metas, revisar los problemas y quejas a fin de tomar las medidas pertinentes. Analiza, evalúa y propone alternativas de mejora de los servicios de entrega, en caso de inconsistencias.

d) Gerencia financiera

Cargo que planifica, organiza, dirige y controla las labores que garantizan la eficacia y transparencia de las operaciones financieras; mediante la administración de los recursos de efectivo y otros recursos convertibles en dinero de la agencia, proyecta y supervisa los flujos de caja, la captación de ingresos, la ejecución de los desembolsos y pagos de las obligaciones inmediatas de la agencia. Así como, los registros contables y elaboración de estados financieros.

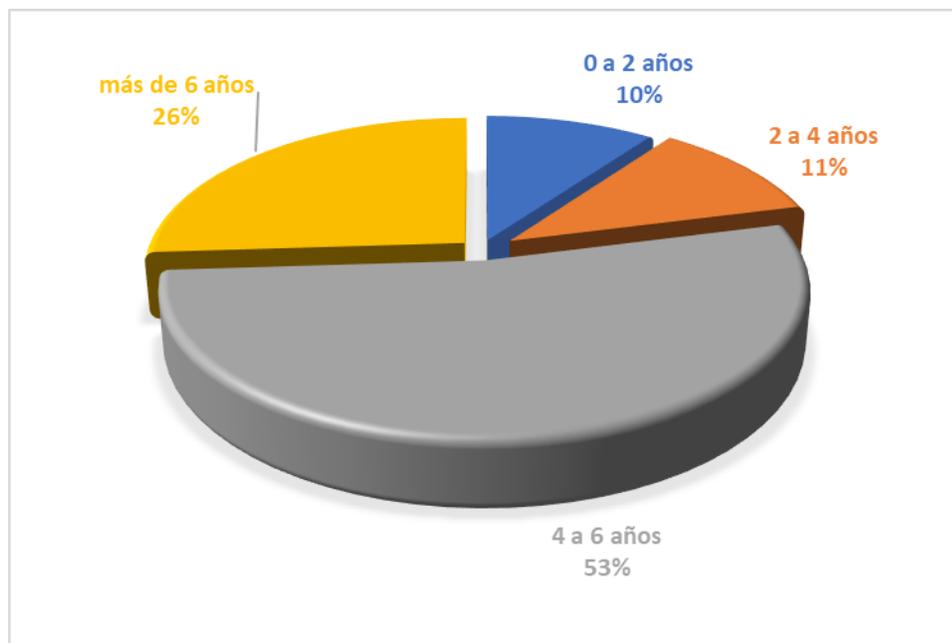
2.3 Situación actual de la evaluación del desempeño en la agencia

En el siguiente apartado se encuentra listado cada uno de los diferentes cuestionamientos realizados a los colaboradores:

2.3.1 Antigüedad de los colaboradores

El siguiente cuestionamiento calcula el nivel de antigüedad que poseen los colaboradores en la agencia, esto para verificar el nivel de rotación y de estabilidad de los mismos:

Gráfica 2
Años de trabajo de los colaboradores en la empresa
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad
Año 2018



Fuente: investigación de campo. Mayo 2020.

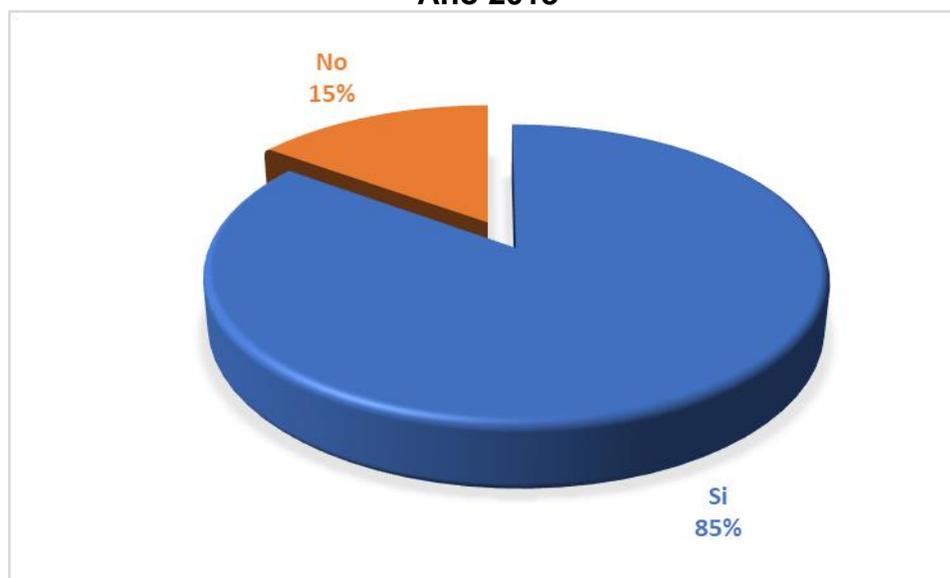
De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se determina que un 53% de los colaboradores cuenta con cuatro a seis años de laborar para la agencia, así como, 26% cuenta con más de seis años, lo cual refleja una solidez del personal, debido a que tienen una antigüedad considerable; si se hace una comparación de los porcentajes de personal con más de cuatro años se llega a un 79% lo cual muestra una incidencia bastante alta de la lealtad que tienen los colaboradores con la agencia.

Los colaboradores con estabilidad en el trabajo tienen más flexibilidad a la hora de realizar cualquier actividad, con mayores responsabilidades, mentores de los nuevos ingresos, así como, con la oportunidad de opinar y tomar decisiones sobre los próximos pasos que tomará la agencia. Al tener seguridad, las personas tienen confianza para planificar su vida laboral y personal a largo plazo.

2.3.2 Importancia de la evaluación de desempeño

A continuación, se encuentran los resultados obtenidos en relación a la importancia de la evaluación del desempeño percibida por los colaboradores:

Gráfica 3
Importancia de la evaluación del desempeño
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad
Año 2018



Fuente: investigación de campo. Mayo 2020.

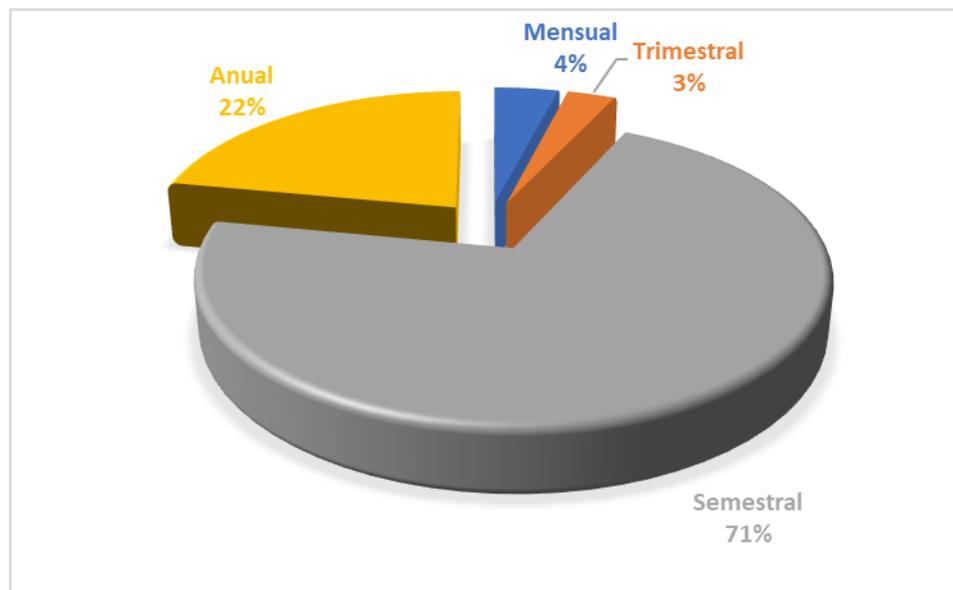
De los colaboradores encuestados, el 85% considera que es importante la evaluación del desempeño, ellos reconocen que hay oportunidades de mejora y que es necesario que se realice una evaluación para detectarlas y así mejorar el desempeño.

La evaluación permite que el colaborador tenga noción de cómo realiza su trabajo, así como, conocer que es lo que se realiza de manera eficiente y los puntos de mejoramiento, esto contribuye al rendimiento y desarrollo dentro de la agencia y con su superación personal.

2.3.3 Frecuencia de la evaluación de desempeño

El siguiente cuestionamiento muestra la frecuencia con la que los colaboradores perciben que es preferible realizar una evaluación de desempeño:

Gráfica 4
Importancia de la Frecuencia de la Evaluación del Desempeño
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad
Año 2018



Fuente: investigación de campo. Mayo 2020.

Los colaboradores en un 71% consideran que es importante una evaluación de su puesto de trabajo de forma semestral, para que exista una retroalimentación dentro del mismo año. El 22% indicó que de forma anual sería una mejor forma, debido a que consideran que es el tiempo suficiente para lograr un objetivo.

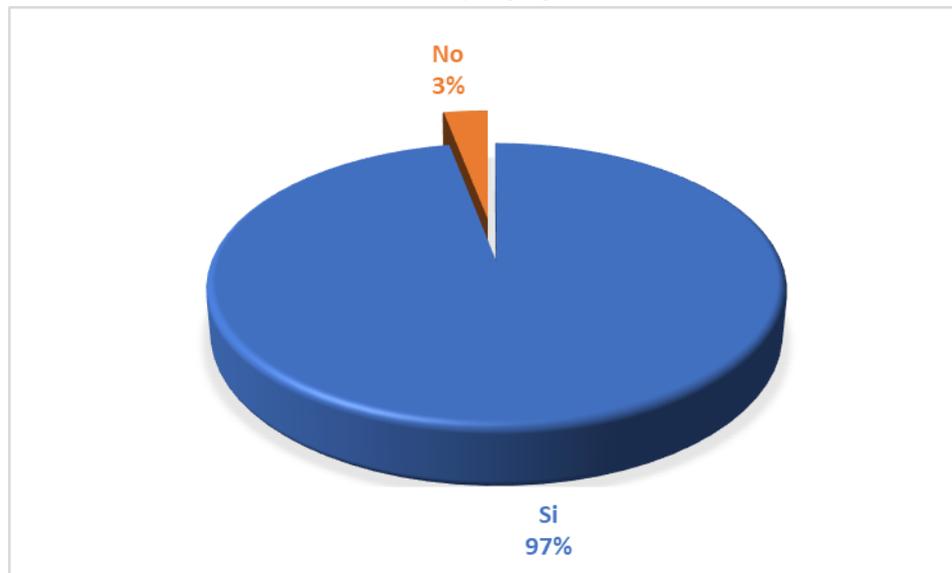
Los colaboradores piensan que es importante la evaluación, debido a que cuando existe un seguimiento de la misma evita la reducción de olvidos y se aumenta el conocimiento del colaborador por medio de la retroalimentación. Al dejar un tiempo prudente entre las evaluaciones, le da al colaborador la oportunidad de trabajar en sus áreas de mejora; así como, también al ser un tiempo prudencial no entorpecen las actividades diarias que se realizan y que van en detrimento de la calidad de sus operaciones.

2.3.4 Disposición de los colaboradores en relación a la mejora del desempeño

La disposición de los colaboradores para mejorar el desempeño de su puesto de trabajo es un indicador importante, el mismo mide el nivel de compromiso de los colaboradores.

Entre más colaboradores positivos, vitales y entusiastas tenga la agencia apoya en el estado de ánimo y la manera de enfrentar la jornada laboral para los demás colaboradores.

Gráfica 5
Disposición de los colaboradores para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad
Año 2018



Fuente: investigación de campo. Mayo 2020.

Un 97% de los colaboradores se encuentran dispuestos a mejorar su desempeño, lo cual implica una mejor visión de su trabajo hacia los demás, y un 3% considera que no es necesario mejorar el desempeño en su puesto de trabajo, al pensar que sus labores son realizadas de manera correcta.

Esta tendencia indica que el personal está abierto para realizar cambios para mejorar su desempeño y que no se encuentran limitantes significativas para lograr los objetivos de la agencia.

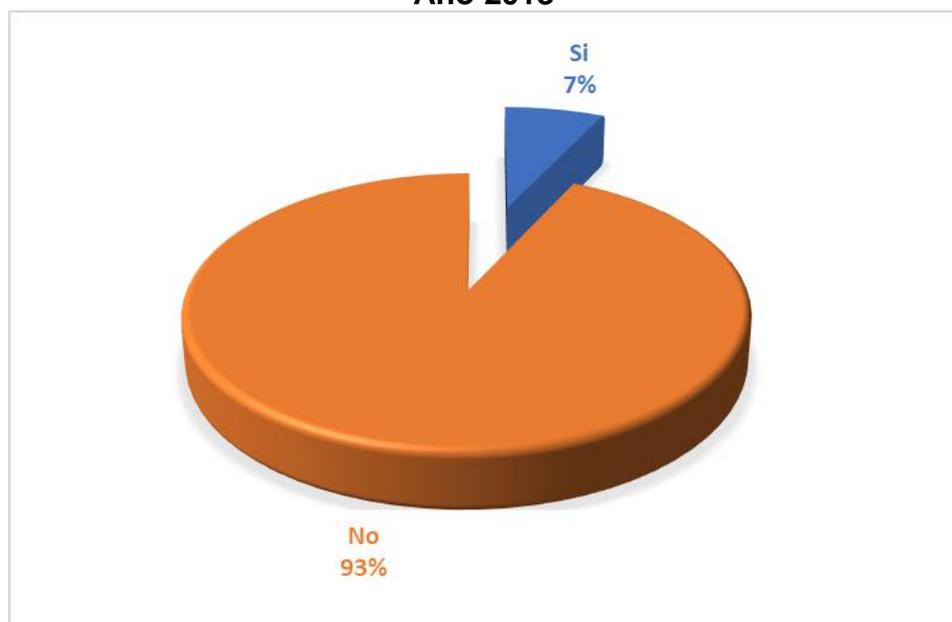
Cuando no existe un sistema de evaluación adecuado o no se traslada la información por medio de canales asertivos de comunicación, los colaboradores se resisten al cambio y provoca falta de interés o negatividad. Al contar con la colaboración del personal es más fácil implementar cualquier sistema y se acoplan rápidamente al cambio.

La disposición de los colaboradores es un factor importante, a lo cual hace que el trabajo de realizar una evaluación del desempeño sea tomado de buena manera de parte de los mismos, y ayuda a mejorar el nivel con el cual se realizan las actividades diarias.

2.3.5 Retroalimentación sobre el trabajo

La retroalimentación sobre los puestos de trabajo es importante a la hora de hacer conciencia de una evaluación del desempeño, razón por la cual a continuación se presentan los niveles obtenidos:

Gráfica 6
Retroalimentación sobre el trabajo
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad
Año 2018



Fuente: investigación de campo. Mayo 2020.

El 93% indica que no reciben retroalimentación de la manera en cual realizan su trabajo, debido a que actualmente no cuentan con una herramienta que permita que evalúen sus atribuciones.

La falta de retroalimentación incide al momento de brindar un trabajo de calidad, lo cual entorpece o atrasa el desarrollo de la agencia. Afecta en la productividad, al momento de realizar cualquier actividad, a lo cual se da como resultado atrasos y desperdicio de recursos.

2.3.6 Supervisión del desempeño

El siguiente cuestionamiento va dirigido hacia la supervisión del desempeño de los colaboradores en cada área de trabajo, esto con moción de observar si existe algún precedente al mismo:

Gráfica 7
Supervisión del desempeño en el puesto de trabajo
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad
Año 2018



Fuente: investigación de campo. Mayo 2020.

Se observó que 83% de los colaboradores mantienen una forma empírica de supervisión del desempeño en su puesto de trabajo, actualmente los puestos de mayor jerarquía supervisan de forma visual, esto es muy común en la agencia, así como el 17% describen la forma de supervisión del desempeño de su puesto

de trabajo en base a metas propuestas, esto se da más en el área de ventas, los mismos están sujetos a metas de ventas, volúmenes de transacciones y ellos tienen un precepto de que las metas es un indicador de supervisión del desempeño, no permite evidenciar de forma técnica los resultados de la supervisión. De no existir la supervisión basada en ciertos parámetros, no se pueden vigilar las actividades para que se realicen en forma satisfactoria.

2.3.7 Desempeño laboral

El nivel de desempeño laboral que cada colaborador tiene sobre su propio trabajo es importante al momento de verificar el nivel de compromiso con la agencia:

Gráfica 8
Desempeño laboral de los Colaboradores
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad
Año 2018



Fuente: investigación de campo. Mayo 2020.

Las encuestas reflejan un resultado de 77% de colaboradores que considera que su desempeño es realizado con un buen nivel de acuerdo a un criterio

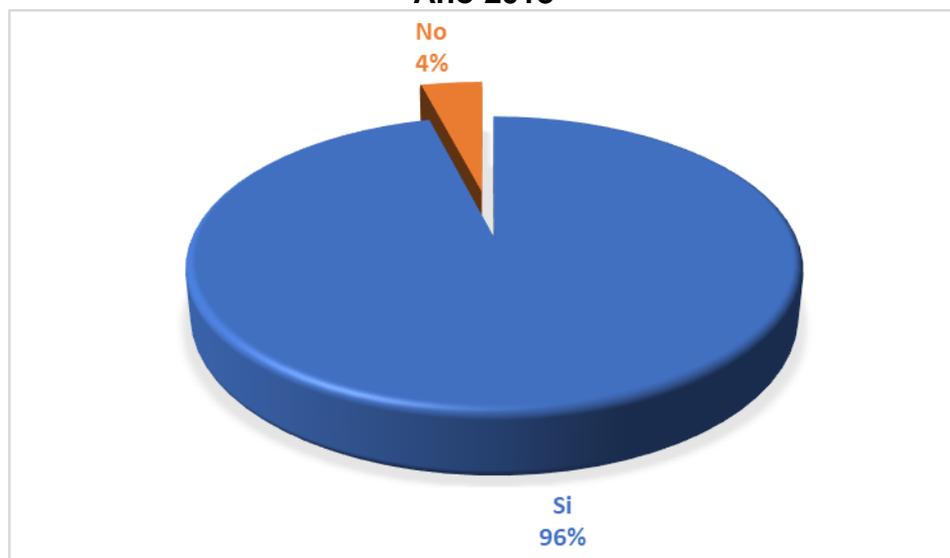
individualista, la aplicación negativa de su desempeño se evidencia en la existencia de una oportunidad de mejora.

Actualmente el mismo colaborador evalúa y autoevalúa de acuerdo a su propio criterio, cada quien tiene uno diferente y se basa en distintos factores. Es indispensable unificar y estandarizar criterios para tener parámetros al momento de realizar la evaluación. Esto denota que no existe un instrumento de evaluación del desempeño.

2.3.8 Sistema de amonestaciones

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en relación al sistema de amonestaciones por un desempeño inadecuado dentro de la agencia, y el nivel de conocimiento de los colaboradores acerca de éstos:

Gráfica 9
Sistema de amonestaciones por un desempeño inadecuado
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad
Año 2018



Fuente: investigación de campo. Mayo 2020.

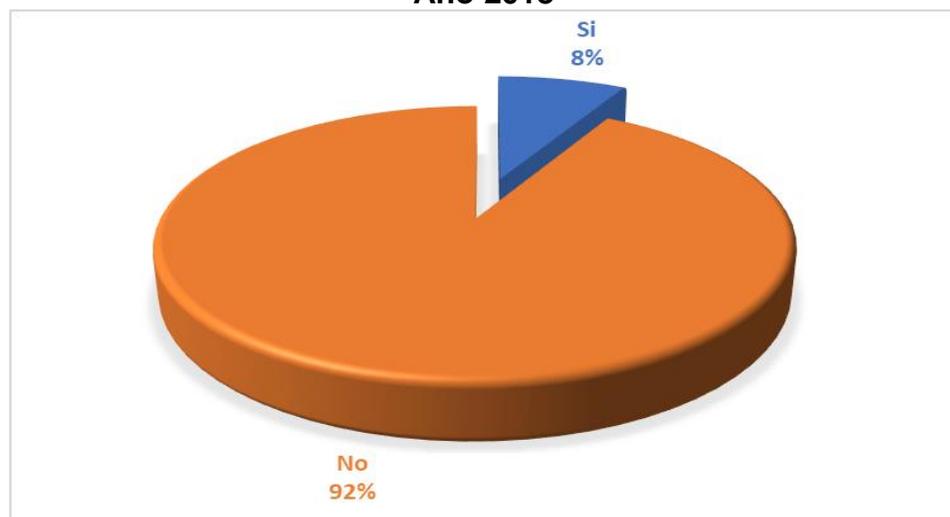
El 96% de colaboradores expone que existen amonestaciones dentro de la agencia, las cuales se realizan de forma oral y en algunas ocasiones de forma escrita.

Se realizan amonestaciones cuando se es considerado conveniente de parte del jefe inmediato o gerente de recursos humanos, y en algunas ocasiones son amonestaciones económicas, cada jefe aplica su propio criterio y aplica diferentes tipos de sanciones. Sin embargo, no se han generado los resultados esperados y el desempeño deficiente continua. Al no tener bien definido un sistema de amonestaciones, estas se aplican de forma incorrecta y se genera inconformidad dentro de la agencia.

2.3.9 Evaluación del desempeño

El siguiente cuestionamiento es un indicador importante al momento de tomar la decisión de realizar una evaluación de desempeño, muestra si el mismo es evaluado o no en la agencia:

Gráfica 10
Evaluación del desempeño
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad
Año 2018



Fuente: investigación de campo. Mayo 2020.

De los resultados obtenidos, se determinó que actualmente no se evalúa el desempeño de los colaboradores. Esto afecta en medida el alcance de las metas y objetivos propuestos; no se promueve el desarrollo profesional que fortalezca el recurso humano interno, para beneficio de la agencia.

Al no existir un desempeño óptimo, no se promueve la comunicación entre los superiores y subordinados, no hay forma saber los resultados, el desarrollo y la productividad de los colaboradores.

Al no existir un modelo de evaluación del desempeño escrito y con los preceptos necesarios para la medición de los diferentes estándares de trabajo, se hace difícil determinar si se necesita mejorar en algunas áreas para lograr un desenvolvimiento adecuado de las tareas diarias.

2.3.10 Indicadores organizacionales

Es importante que toda organización cuantifique las actividades que realice para tomar decisiones oportunas que incidan proporcionalmente en el logro de objetivos; por tanto, para conocer dichas características, se realizaron diversas entrevistas dirigidas hacia mandos altos, para conocer el monitoreo o reportes para controlar las actividades internas, así como, para encontrar la importancia de una evaluación del desempeño, conociendo las siguientes:

2.3.10.1 Indicadores financieros

Son todos aquellos relacionados directamente con el control económico de la organización; según la información proporciona por el Gerente Financiero, se operan indicadores de rentabilidad, en donde se muestra el alcance de las expectativas financieras por parte de la junta directiva, la cual se encuentra apoyada del sistema informático que poseen, para una facilidad de interpretación del mismo; Asimismo, se utilizan indicadores de punto de equilibrio, apoyado de

datos de compras y facturación para efectuarlo. Existe monitoreo de pago en compras al crédito y gestiones de pago a proveedores.

Destaca la parte financiera, es de las áreas de mayor cautela porque la parte económica repercute proporcionalmente en la rentabilidad organizacional, por tanto, se efectúan periódicamente para mayor control en comparación con los otros indicadores que posee.

2.3.10.2 Indicadores comerciales

En relación a indicadores de ventas, según el gerente de ventas, se establecen metas hacia los vendedores las cuales deben de lograr para obtener compensaciones variables, además, cuentan con estadísticas, pronósticos de prestación de servicios de Courier, tiempos de entrega de paquetes, resalta que no manejan indicadores de satisfacción del cliente, procesos internos de vendedores, estimando dicho indicador por medio de la observación.

Resalta que los indicadores comerciales no se efectúan periódicamente, aplicándose únicamente cuando existe una toma de decisiones o establecimiento de estrategias comerciales en donde se respaldan dichos temas.

2.3.10.3 Indicadores de procesos

Estos índices se encuentran encaminados al pre- establecimiento de tiempos de actividades que realizan los colaboradores, según el jefe de importaciones, no se cuentan con ninguna estandarización de los procesos administrativos dentro de la misma, asimismo, no se cuentan con indicadores de alcances de objetivos y metas por departamentos, con excepción del departamento de ventas, por tanto, se basan únicamente en estimaciones basadas en la percepción del superior inmediato por medio de comportamientos y actitudes de los colaboradores en sus diferentes puestos de trabajo.

2.3.10.4 Indicadores de formación

Los indicadores de crecimiento y aprendizaje, están regidos internamente por observación, además, de monitoreo informal, el cual no brinda parámetros para conocer adecuadamente las características de la infraestructura del capital humano, sistemas y procedimientos internos. A nivel operativo, existen charlas directas para informar acerca de nuevos procedimientos aduanales, o datos relacionados con el mismo dirigido hacia el departamento ventas, bodega e importaciones, sin embargo, no aplica para el departamento financiero o administrativo.

Esquema 2

Indicadores de formación

Agencia de logística

Ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital

PROBLEMA	CAUSA	CONSECUENCIA
No cuenta con herramientas para aplicar un sistema de evaluación del desempeño.	Realizan únicamente acciones verbales, empíricas y ocasionales.	Impide ofrecer una adecuada retroalimentación y medidas de mejora en las labores diarias de los colaboradores.
Carece de fundamentos metodológicos para accionar contra las faltas cometidas, sino en relación a una realización eficiente y eficaz de las labores de cada puesto de trabajo.	Se basa en la supervisión del jefe inmediato, con relación a las faltas cometidas se tiene estipulado un control existente dentro de la agencia, el cual es conocido por los colaboradores.	No se cuenta con algún método objetivo para la evaluación del desempeño
No se encuentra ninguna base de datos histórica ni actual con métodos que permitan apoyar la toma de decisiones a nivel gerencial.	La toma de decisiones se realiza con base a la observación y métodos empíricos.	Se encuentra subjetividad y prejuicios del evaluador, lo cual causa indiferencias considerables.

<p>El personal no tiene claro algunas funciones, carecen en su mayoría de conocimientos actualizados y algunos no tienen un desempeño adecuado.</p>	<p>No se tiene un control de la capacitación y del conocimiento establecido en la agencia de parte de los colaboradores.</p>	<p>La falta de capacitación provoca conflictos personales y organizacionales, a lo cual los colaboradores tienen diferentes criterios en lo que respecta a la calidad del trabajo realizado. Al no contar con un plan de capacitación el personal carece en su mayoría de conocimientos actualizados.</p>
---	--	---

Fuente: Elaboración propia. Abril 2021.

2.4 Análisis de resultados

Por medio de la investigación realizada, se determinó la situación actual en función de conocer la aplicación de la evaluación del desempeño dirigida a los colaboradores, por tanto, la agencia de logística no cuenta con herramientas para aplicarlo, realiza únicamente acciones verbales, empíricas y ocasionales, que impiden ofrecer una adecuada retroalimentación y medidas de mejora en las labores diarias de los colaboradores.

Es importante mencionar que para verificar el cumplimiento adecuado de las ocupaciones asignadas, se basa simplemente en la supervisión ejercida por el jefe inmediato, con relación a las faltas cometidas se tiene estipulado un control existente dentro de la agencia, el cual es conocido por los colaboradores, pero no se cuenta con algún método objetivo para la evaluación del desempeño, carece de fundamentos metodológicos para accionar no solamente contra las faltas cometidas, sino en relación a una realización eficiente y eficaz de las labores de cada puesto de trabajo.

El impacto para la agencia en lo concerniente a la carencia de indicadores tiene un impacto importante para la toma de decisiones a nivel gerencial, según lo expresado por los colaboradores la agencia no efectúa retroalimentaciones formales, debido a la carencia de herramientas, la realización de acciones correctivas de manera verbal e informal y cuando el colaborador no coopera en cambiar la actitud de trabajo, se procede a realizar acciones por escrito. Según lo

manifestado por los colaboradores, únicamente el departamento de ventas obtiene ingresos mayores por metas y existe poca estimulación verbal del superior inmediato debido a que no es frecuente, lo que da un resultado negativo de un 83% de supervisión por medio visual y no por medios que puedan ser corroborados.

Los datos que se obtuvieron van en relación de una no oportuna evaluación del desempeño, en la cual los colaboradores no tienen idea acerca de que existían bases para medir el desempeño de sus actividades, por lo que la razón es muy baja, pero se encuentran en una cantidad aceptable hacia la aceptación de una revisión de sus actividades, así como, de que la mayoría tiende a pensar que realiza sus actividades de una buena manera, razón por la cual los datos son empíricos y se necesita valorarlos, dichos valores se pueden observar en la gráfica 8 en donde se muestra como un 92% de lo encuestados puede observar que no existe una evaluación del desempeño dentro de la agencia, a lo cual el 8% que dijo que si hace la agencia que el mismo se realiza de manera empírico y que no se tienen definidos estándares con los cuales ellos puedan medirlo y con esto se logra avanzar en relación a sus capacidades y a las aptitudes que posee cada colaborador.

El método de escalas gráficas es el definido para la agencia, al ir dirigida en forma individual hacia la obtención de un mejoramiento en la eficacia y eficiencia de los colaboradores, de esta forma los trabajadores que alcanzan mejor desempeño en sus actividades son quienes alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen.

Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, a lo cual puede causar indiferencias considerables.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DE UNA AGENCIA DE LOGÍSTICA DE SERVICIOS DE IMPORTACIONES, EXPORTACIONES, TRÁMITES DE ADUANA, TRANSPORTE Y ALMACENAJE, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD CAPITAL

A continuación, se presenta la propuesta de evaluación del desempeño enfocada en el método de las escalas gráficas y con base en las características, normas y procedimientos existentes en una agencia de logística ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital.

3.1 Justificación de la propuesta

La presente propuesta de evaluación del desempeño busca determinar el valor del trabajo desplegado por el colaborador en la agencia y a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la empresa, la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la agencia en su conjunto. A través de esta herramienta se busca establecer un sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación.

La evaluación de desempeño en ocasiones genera estrés y malestar entre los colaboradores, pero cuando el diseño es el correcto, se transforma en una potente herramienta para alinear a los colaboradores en cómo alcanzar los objetivos. Al identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales de cada puesto, se deben seleccionar aquellos aspectos que son centrales en el quehacer del colaborador y la relación de estas funciones con indicadores de resultados. Esto le ayudará al colaborador a sentirse valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige su puesto. Además, permite mejorar las

condiciones de trabajo, detectar necesidades de capacitación y fortalecer las conductas positivas del personal.

Para que este proceso sea completo, se evalúa las fechas establecidas para su aplicación depende del cargo y de la necesidad de supervisar las metas. Es importante realizarlo como un acto que establece orden y tranquilidad.

A través de la evaluación de desempeño se tendrán personas más preparadas y orientadas a resultados. Para ello se debe destacar lo bueno (el cumplimiento de metas y las fortalezas del personal) y corregir lo inadecuado (debilidades que se deben trabajar). Generar así sentido de equipo, quienes están mejor evaluados pueden apoyar a los otros, y poner una meta de equipo que mejorar.

Como una herramienta de administración de personal, permite definir objetivos, medir el nivel de logros y en función de ello tomar decisiones respecto del desarrollo futuro de cada colaborador con el fin de alinear los objetivos individuales con los de la agencia.

La razón fundamental de implementar un sistema de evaluación del desempeño destinado al análisis del rendimiento del personal de la agencia objeto de análisis, es para aprovechar el potencial del recurso humano, por medio de una herramienta que facilite información real, confiable y cuantitativa, en relación con el desempeño de los colaboradores para brindar retroalimentación efectiva, enfocada hacia el correcto alcance de los objetivos trazados, asimismo, tomar las mejores decisiones relacionadas con el recurso humano, de manera objetiva.

3.2 Objetivo de la propuesta

Lograr desarrollar y complementar el 100 % del sistema de la evaluación del desempeño a mediano plazo.

3.3 Filosofía organizacional y estructura organizacional propuesta

A continuación se presenta la filosofía organizacional propuesta a la agencia de logística ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital:

3.3.1 Filosofía organizacional propuesta

a) Misión

Somos aliados estratégicos en servicios de transporte y logística en Guatemala, orientados a la satisfacción de nuestros clientes, con una alta calidad en los procesos operativos y administrativos, basados en nuestra experiencia, conocimientos y excelente manejo en la Información y seguimiento.

- **Visión**

Ser una de las empresas líderes en el mercado nacional y centroamericano, contando con personal altamente calificado, aplicando las normas internacionales de calidad.

- **Valores**

Los valores con los que cuenta la agencia son los siguientes:

- ✓ **Compromiso:** Con objetivos de la organización y con los clientes.
- ✓ **Honestidad:** Actuando con ética y sinceridad.
- ✓ **Respeto:** A los clientes, compañeros y a la organización.
- ✓ **Responsabilidad:** Ser responsable de adquirir conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial.

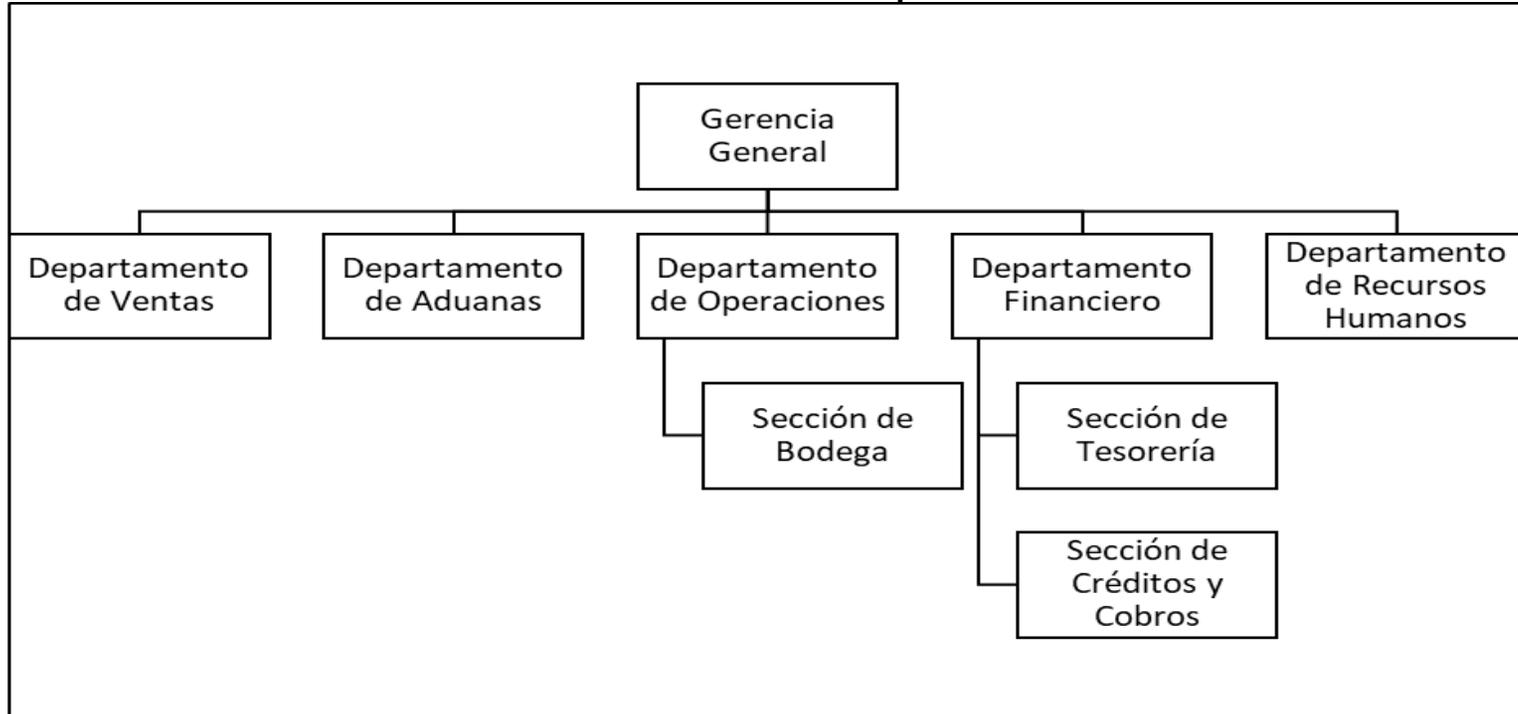
3.3.2 Estructura organizacional propuesta

3.3.2.1 Organigrama general propuesto

Se sugieren algunos cambios en la estructura organizacional general de la agencia de logística.

Gráfica 11

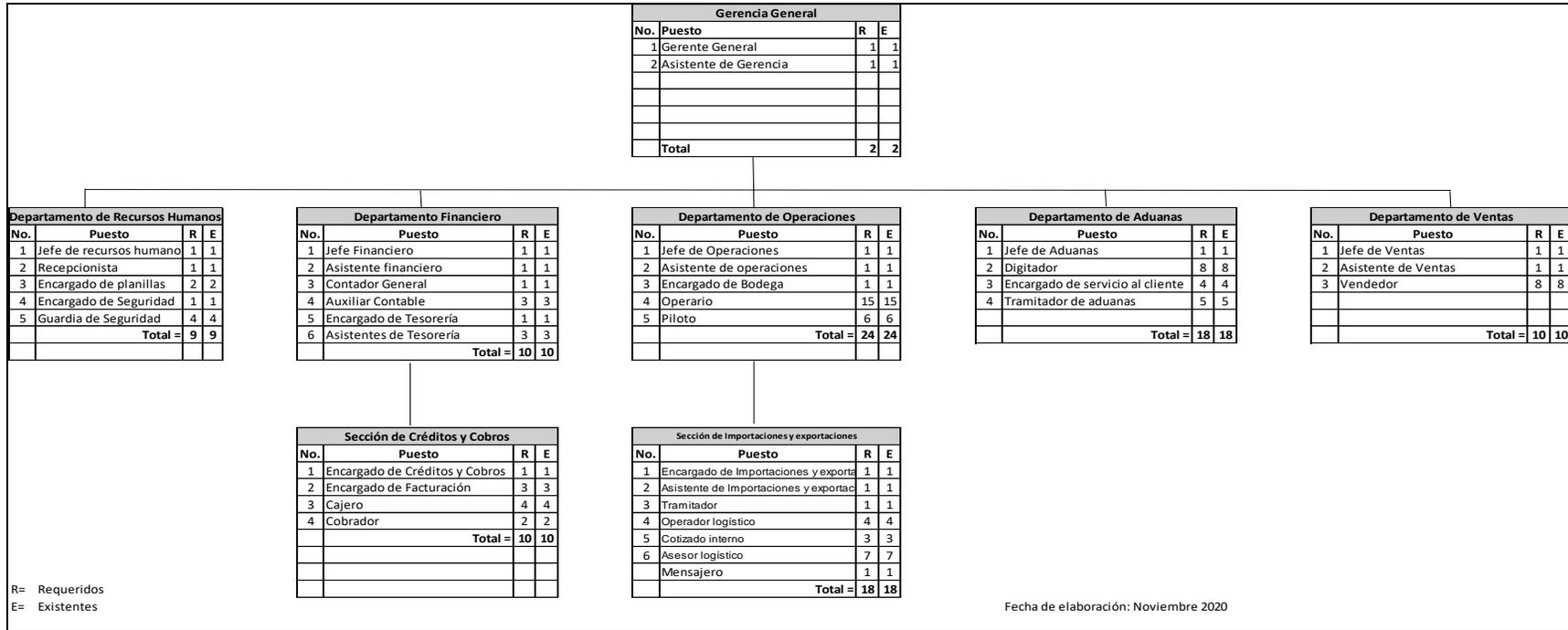
**Organigrama general propuesto
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital Marzo 2021**



3.3.2.2 Organigrama nominal propuesto

A continuación se presenta la propuesta del organigrama nominal para la agencia de logística.

Gráfica 12
Organigrama nominal propuesto
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital Marzo 2021



Fuente: Elaboración propia. Marzo 2021.

3.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto

Se considera de vital importancia implementar un sistema formal de evaluación del desempeño dentro del área administrativa de la agencia, este permitirá evaluar el rendimiento de cada uno de los colaboradores que ocupan cada departamento, asimismo, las competencias que requiere su puesto de trabajo para motivar al personal en busca de desarrollarse dentro de la institución; logra mejorar su desempeño por medio de la interpretación de sus resultados y capacitándolos en la áreas que posiblemente tengan debilidad; con el fin de lograr los objetivos organizacionales en su totalidad.

Asimismo, fue elegido el método de escalas gráficas para ser aplicado en la institución por ser un método que le brinda a los evaluadores una herramienta de fácil comprensión y es simple su ejecución e involucra, de forma directa, a los evaluadores en la ponderación de los factores que posteriormente se evaluarán permitiendo así que sea el jefe inmediato el que determine la priorización e importancia de los factores. Además de que exige poco trabajo al evaluador; a lo cual la forma y los registros de la misma lo simplifican para su adecuada comprensión y procesamiento de resultados. Porque utiliza instrumentos matemáticos y estadísticos.

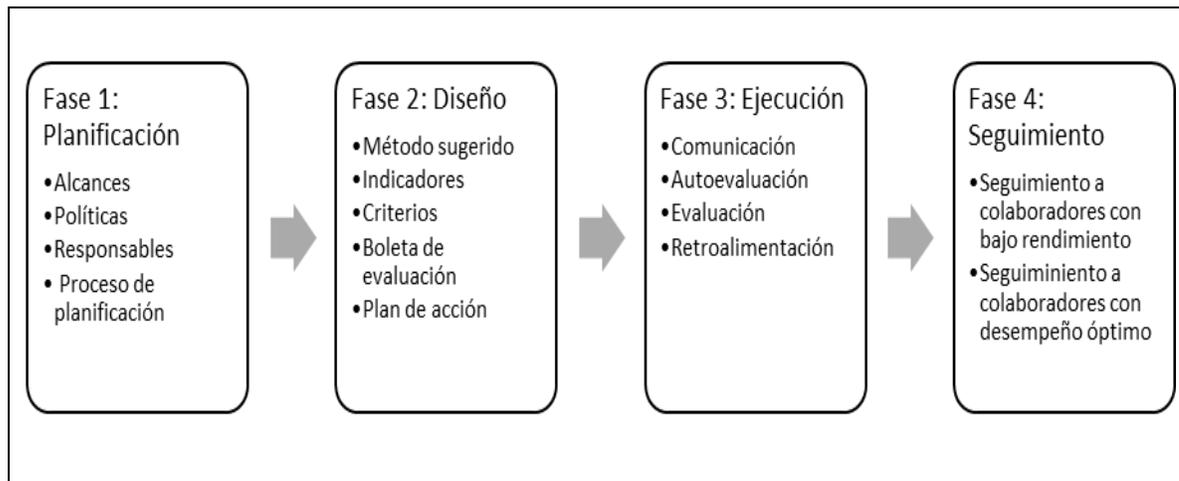
A través de la utilización de este método la empresa obtendrá una herramienta de seguimiento a los compromisos de mejora adquiridos por sus colaboradores, de esta manera podrá identificar si los colaboradores realizaron una mejora en su desempeño y potenciado sus capacidades, este está a cargo de los mandos medios, los cuales trasladan esa información a los superiores.

3.4.1 Desarrollo del sistema de evaluación del desempeño

En relación a la importancia de su implementación, es necesario adaptarlo a la agencia para que brinde los beneficios esperados, por tanto, en función de la investigación efectuada en el capítulo II, se ha desarrollado un sistema

compuesto de cuatro fases, las cuales contienen elementos que buscan guiar la realización óptima, con el fin de facilitar su implementación en la agencia de logística ubicada en la zona 13 de la capital. A continuación, se presenta la estructura que muestra las fases que componen el sistema de evaluación del desempeño propuesto:

Formato 1
Fases del sistema de evaluación del desempeño
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad



3.4.1.1 Planificación de la evaluación del desempeño

Primera fase que integra el sistema de evaluación del desempeño, debido que es la base principal que guía la realización exitosa de todo el sistema; dicha fase busca tomar decisiones apropiadas para minimizar riesgos generados durante la aplicación de las fases subsecuentes. Para conocer las acciones a tomar, con relación a implementar el sistema de evaluación del desempeño, es importante detallar cómo se realizarán las actividades, por tanto, se incluyen los alcances esperados de aplicación, políticas que regirán el sistema; el procedimiento y por último la calendarización de actividades previstas, con el fin de proyectar adecuadamente las actividades.

a) Alcances de la evaluación del desempeño

Los alcances esperados, al aplicar el sistema de evaluación del desempeño en la agencia de logística, serán los siguientes:

- Impulsar competitividad organizacional en el marco de la operación logística.
- Proveer un mecanismo de control cuantitativo de valoración del rendimiento de los colaboradores que forman parte de la agencia.
- Mejorar el flujo continuo de procesos internos de trabajo.
- Lograr eficiencia en actividades asignadas de los puestos de trabajo.
- Identificar fortalezas y debilidades de los colaboradores de la agencia.
- Impulsar el desarrollo profesional interno de los colaboradores.
- Detectar necesidades de reforzamiento a colaboradores que lo requieran.
- Establecer lineamientos adecuados para retroalimentar eficazmente.

b) Políticas de la evaluación del desempeño

Los lineamientos que rigen la aplicación del sistema de evaluación del desempeño son los siguientes:

- Toda información obtenida, es de carácter confidencial, por tanto, está prohibida su divulgación y reproducción, parcial o total por cualquier medio físico o electrónico.
- El registro de resultados debe ser permanente, con firma adjunta del evaluado y evaluador.
- Todos los colaboradores son evaluados sin desigualdad.
- Todas aquellas personas involucradas en el desarrollo del sistema son responsables de la objetividad de los resultados.
- La implementación del sistema de evaluación del desempeño no asume rubro económico a las partes involucradas.

c) Responsables de la evaluación del desempeño

Son los gerentes y jefes, que tienen a cargo colaboradores, están ligados directamente a la ejecución y retroalimentación de la evaluación del desempeño, son principalmente encargados de la valoración cuantitativa hacia los diferentes colaboradores subalternos, además, se encargan de sugerir mejoras ante los resultados obtenidos, e indican acciones a tomar en función de estos.

Asumen un papel relevante e importante dentro del sistema, son encargados principalmente de establecer indicadores organizacionales, por tanto, la objetividad y profesionalismo en la ejecución de la evaluación es trascendental para los resultados a obtener. Es de mencionar que son encargados de guiar a los colaboradores, resolver inquietudes y apoyarlos adecuadamente en la realización de las acciones de mejora.

- **Comité del sistema de evaluación del desempeño**

Para coordinar la complejidad del sistema de evaluación del desempeño en la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices analizada, es importante contar con colaboradores responsables y competentes para tomar correctas decisiones, que guíen la realización exitosa del sistema. Por tanto, en función de la investigación de campo efectuada, es necesario un comité, el cual posea la capacidad de realizar las diversas actividades que conforman el sistema de evaluación del desempeño, desde el principio hasta la culminación del mismo, para garantizar, que todas las fases sean completadas oportunamente.

A continuación, se proporcionan las bases administrativas necesarias para la creación del comité del sistema de evaluación del desempeño, para que el funcionamiento sea apropiado y de esta manera, evitar contratiempos o inconvenientes previos a la aplicación:

- **Misión**

Somos el comité responsable de aplicar correctamente todas las fases relacionadas con el sistema de evaluación del desempeño, para lograr el correcto desarrollo, tanto en la aplicación como el desarrollo del capital humano y de la organización.

- ✓ **Visión**

Ser un comité permanente, que logre excelencia y competitividad a la organización, por medio de la aplicación de mecanismos de control cuantitativos, que proyecten mejoras relacionadas al recurso humano, en función al desempeño manifestado.

- ✓ **Valores**

- Compromiso: Con objetivos de la organización y con los clientes.
- Honestidad: Actuando con ética y sinceridad.
- Respeto: A los clientes, compañeros y a la organización.
- Responsabilidad: Ser responsable de adquirir conciencia de las decisiones que se toman durante la gestión empresarial.

- **Objetivos**

Se muestran los objetivos que guían la realización de las actividades del comité del sistema de evaluación del desempeño.

- ✓ **Objetivo general**

Desarrollar el 100% de los recursos para llevar a cabo las diferentes fases que conforman el sistema de evaluación de desempeño para lograr una óptima aplicación de cada una de ellas a mediano plazo.

✓ **Metas**

- Fomentar el apoyo constante a los participantes para aumentar sus niveles de desempeño hasta en un 100%, a mediano plazo.
- Optimizar el 100% del uso de los recursos y revisar que estos sean destinados y registrados de forma correcta, a mediano plazo.
- Asignar el 100% del presupuesto necesario para cada actividad, a mediano plazo.

• **Estructura**

Es necesario que el comité encargado del sistema de la evaluación del desempeño, conozca completamente las funciones a realizar, debido que, en relación con las mismas, influirá el desenvolvimiento futuro de los integrantes del comité. Considera que el comité, centraliza principalmente el desarrollo del sistema, sin tomar en consideración la aplicación y retroalimentación de los colaboradores, es necesario describir las atribuciones que desarrolla cada uno de los colaboradores para reconocer responsabilidades y compromisos asumidos, al momento de adherirse al mismo.

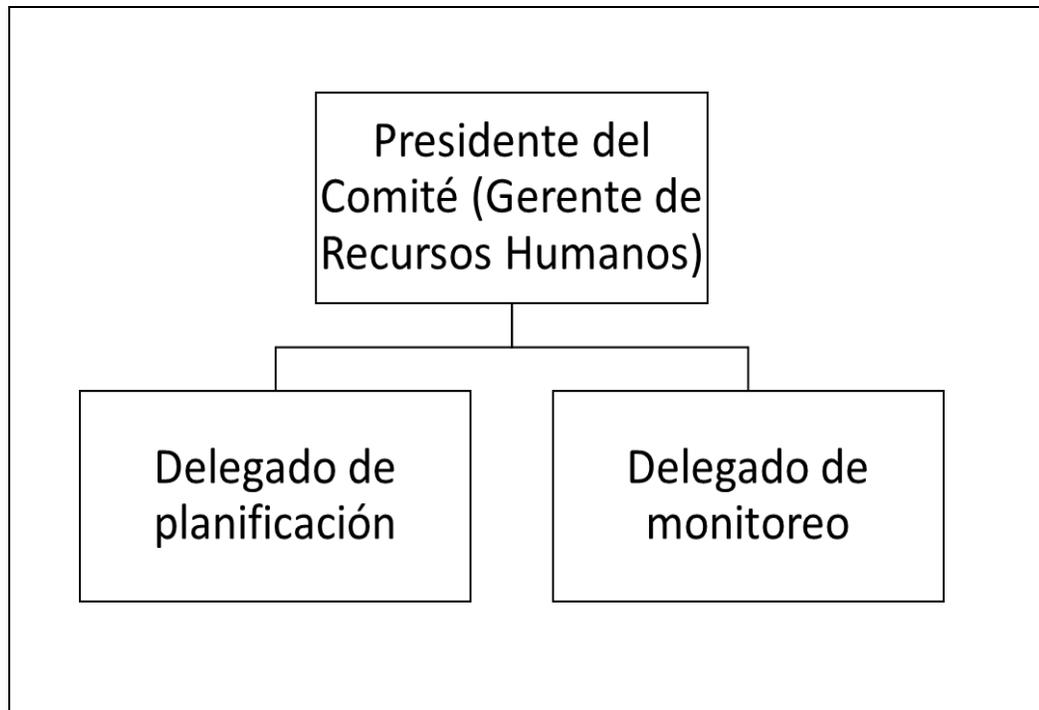
Se muestra el organigrama específico, para identificar la estructura orgánica del comité, con el fin de brindar identificación jerárquica y línea de mando dentro del comité. Es de importancia mencionar que dicho comité será administrado por el Gerente General en cooperación con el Gerente Financiero y Jefe de Importaciones:

Gráfica 13

Estructura del comité del sistema de evaluación del desempeño

Agencia de logística

Ubicada en zona 13 de la Ciudad



d) Atribuciones de los integrantes

A continuación se presentan las principales atribuciones de los integrantes del comité de evaluación:

- **Presidente (gerente recursos humanos)**
 - ✓ Administrar el comité del sistema de evaluación del desempeño.
 - ✓ Coordinar y presidir reuniones del comité.
 - ✓ Autorizar inversiones, indicadores, factores y criterios a evaluar.
- **Delegado de planificación (gerente financiero)**
 - ✓ Asesorar financieramente y en actualización del sistema.

- ✓ Establecer presupuesto para la aplicación del sistema.
- ✓ Coordinar y proveer actividades para implementar el sistema.

- **Delegado de monitoreo (jefe de importaciones):**
 - ✓ Presentar propuestas de mejoras al sistema de evaluación.
 - ✓ Aprobar planes de mejora y seguimiento al mismo.
 - ✓ Establecer lineamientos para la aplicación del sistema de evaluación.
 - ✓ Asesorar durante la fase de ejecución a responsables.

e) Proceso del sistema de evaluación del desempeño

Describir dentro de la fase de planificación la constitución general de procedimientos que se deben de realizar, sirve para desarrollar adecuadamente, las diversas actividades a efectuar y evitar complicaciones que influyan en los resultados finales, o que obstaculicen la óptima realización de cada fase que conforma el sistema de evaluación del desempeño.

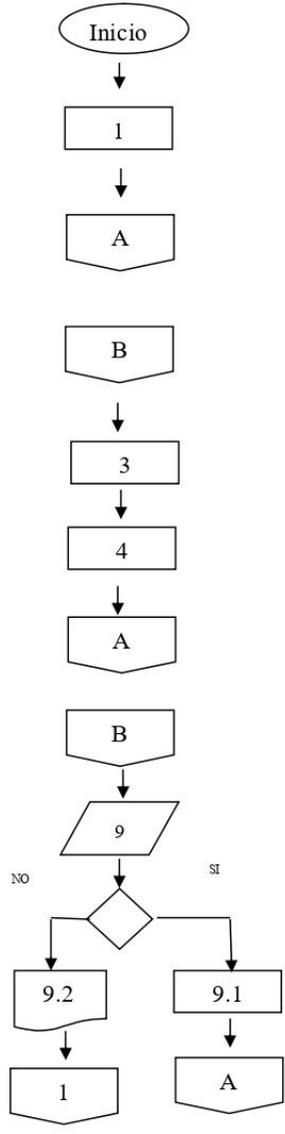
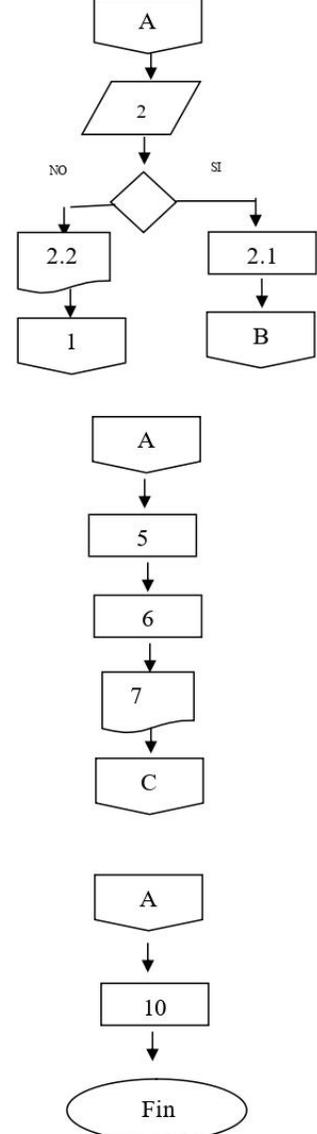
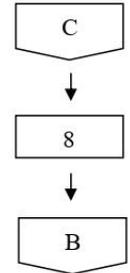
Se detallan las actividades a realizar, en conjunto con el respectivo flujograma general, en donde se evidencian los pasos secuenciales necesarios para la realización del sistema, asimismo, por medio del flujograma, se brinda una visión gráfica y simplificada de los diferentes procesos, para una mejor asimilación de este. A continuación, se presenta el proceso de sistema de evaluación del desempeño:

Formato 2

Flujograma del proceso de evaluación del desempeño Agencia de logística Ubicada en zona 13 de la Ciudad

Nombre de la empresa: Agencia de logística ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital	Procedimiento 1	Hoja 1 de 3
Título: Proceso evaluación del desempeño	No. de pasos: 10	Fecha: 06/2021
Inicia: Presidente del Comité	Termina: Gerente General	Elaborado: LM
Definición: <p>Es un proceso necesario e indispensable que sirve para desarrollar adecuadamente, las diversas actividades a efectuar y evitar complicaciones que influyan en los resultados finales, o que obstaculicen la óptima realización de cada fase que conforma el sistema de evaluación del desempeño.</p>		
Objetivos específicos: <ul style="list-style-type: none">• Brindar 100% de apoyo constante a los participantes para poder aumentar sus niveles de desempeño, septiembre del 2021.• Optimizar el 20% uso de los recursos y revisar que estos sean destinados y registrados de forma correcta, en septiembre del 2021.• Construir estratégicamente el 100% del presupuesto necesario para cada actividad, en septiembre del 2021.		
Normas específicas: <ol style="list-style-type: none">1. Toda información debe ser ingresada completa y sin correcciones.2. Comité debe recibir la información.3. Gerente general debe revisar los datos obtenidos.		

Nombre de la empresa: Agencia de logística ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital	Procedimiento 1	Hoja 2 de 3
Título: Proceso evaluación del desempeño	No. de pasos: 10	Fecha: 06/2021
Inicia: Presidente del Comité	Termina: Gerente general	Elaborado: LM
Puesto:	Paso:	Actividad:
Presidente del comité	1	Establece las bases del sistema de evaluación del desempeño y formulación de estrategias para concientización.
Gerente general	2	Verifica la información proporcionada. 2.1 Sí. Aprueba el documento 2.2 No. Devuelve para correcciones
Presidente del comité	3	Aplica las estrategias planteadas para concientizar a los colaboradores.
Presidente del comité	4	Propone diseño para la evaluación del desempeño a gerentes y jefes.
Gerente general	5	Ejecuta la evaluación del desempeño a los diferentes colaboradores.
Gerente general	6	Realiza entrevistas de retroalimentación en función de los resultados obtenidos en la evaluación efectuada.
Gerente general	7	Proporciona planes de mejora, a los evaluados que se encuentren por debajo del promedio esperado, en la evaluación.
Colaboradores	8	Se comprometen a efectuar el plan de mejora proporcionado, en el tiempo estipulado.
Presidente del comité	9	Verifica el cumplimiento correcto al plan de mejora por parte de los colaboradores. 9.1 SI. Elabora informe de cumplimiento 9.2 NO. Regresa al comité
Gerente general	10	Realiza junta informativa sobre el sistema efectuado.

Nombre de la empresa: Agencia de logística ubicada en la zona 13 de la Ciudad Capital	Procedimiento 1	Hoja 3 de 3
Título: Proceso evaluación del desempeño	No. de pasos: 10	Fecha: 06/2021
Inicia: Presidente del Comité	Termina: Gerente general	Elaborado: LM
Presidente del comité	Gerente general	Colaboradores
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1] 1 --> A1{{A}} A1 --> B1{{B}} B1 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> A2{{A}} A2 --> B2{{B}} B2 --> 9[/9/] 9 --> D1{ } D1 -- NO --> 9.2[9.2] D1 -- SI --> 9.1[9.1] 9.2 --> 1 9.1 --> A3{{A}} </pre>	 <pre> graph TD A1{{A}} --> 2[/2/] 2 --> D2{ } D2 -- NO --> 2.2[2.2] D2 -- SI --> 2.1[2.1] 2.2 --> 1 2.1 --> B1{{B}} A2{{A}} --> 5[5] 5 --> 6[6] 6 --> 7[7] 7 --> C1{{C}} A3{{A}} --> 10[10] 10 --> Fin([Fin]) </pre>	 <pre> graph TD C1{{C}} --> 8[8] 8 --> B2{{B}} </pre>

f) Concientización

Estimular el interés y la conciencia en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, y mostrar las ventajas que aporta tanto a colaboradores como a la organización en general, se realiza por medio de estrategias capaces de obtener la confianza y aceptación de la cultura de evaluación del desempeño, a través de minimizar la incertidumbre de la aplicación y efectividad, al facilitar información relacionada de la evaluación para la comprensión adecuada de las partes involucradas. Se debe realizar previo a la ejecución de la evaluación y obtener resultados deseados.

Para asimilar los beneficios de la aplicación, se debe realizar por medio de tres formas diferentes, que influirán en la percepción de los colaboradores y, de esta manera, evitar conflictos o problemas que lleguen a suscitarse ante la implementación del sistema de evaluación:

- **Reunión programada**

Es importante realizar una reunión general previo a la aplicación de la evaluación, donde se exponga lo relacionado a la ejecución y monitoreo, asimismo, resolver inquietudes respecto del sistema de evaluación para que sea aceptado correctamente por los colaboradores y estimular el desarrollo de una cultura de evaluación.

- **Promoción**

Dar a conocer la evaluación a los colaboradores, para incitar a mejorar sus labores, asimismo, establecer las bases de una cultura de evaluación dentro de la agencia. Para que tenga efecto se ha desarrollado dos afiches los cuales promueven la aplicación de la evaluación, además, se debe difundir verbalmente por parte de los superiores inmediatos para impulsar la aplicación del mismo.

3.4.1.2 Diseño del sistema de evaluación del desempeño

El diseño a implementar contempla las características necesarias, con parámetros, indicadores y criterios, sobre la base del método de escalas gráficas, y de esta manera obtener resultados cuantitativos del desempeño real del colaborador, para la posterior toma de decisiones del recurso humano. La presente fase influye directamente en los resultados a obtener en las fases siguientes, pues en relación con los datos recolectados.

b) Método sugerido a utilizar

Derivado de la información obtenida y considera la situación coyuntural de la agencia, durante la investigación de campo, se plantea implementar la evaluación del desempeño, basado en acontecimientos pasados; específicamente en el método de escalas gráficas, o también conocido como escalas de puntuación, derivado del bajo grado de complejidad que requiere su aplicación, asimismo, la fácil comprensión y análisis de los datos cuantitativos; además de ser considerado uno de los métodos más apropiados para fomentar una cultura de evaluación del desempeño en la misma.

c) Indicadores

Como parte fundamental de la evaluación, específicamente en el método de escalas gráficas, se integran diversos factores los cuales forman parte fundamental del rendimiento de los colaboradores busca conocer una apreciación cuantitativa de cada uno de ellos, por tal motivo la boleta de evaluación está delineada, para obtener valoraciones numéricas. Los factores son todas aquellas características que evaluar, tanto por el superior inmediato como los indicadores preestablecidos, para tener una valoración objetiva y confiable, las mismas van en concordancia con el descriptor de cada puesto, motivo por el cual la evaluación es realizada por los mandos medios, ya que dichas personas conocen las actividades que realizan los colaboradores.

Para conocer cómo se encuentra la agencia, específicamente en la parte de recurso humano se debe de medir para comprender el comportamiento cuantitativo global de la misma, y de esta manera mejorar las deficiencias presentadas en la misma. Dentro de los factores se encuentran seis puntos que son importantes dentro de la misma:

- Conocimientos
- Responsabilidad
- Disciplina
- Iniciativa
- Calidad del trabajo

d) Criterios

Los criterios son las calificaciones que sirven para valorar cuantitativamente el rendimiento de los factores o enunciados destacables del colaborador durante el periodo de tiempo, emitido por el evaluador responsable. Para calificarlo apropiadamente se han tomado cuatro criterios para evidenciar las apreciaciones cuantitativas con relación al rendimiento mostrado en función a determinado factor. Para evitar el error por tendencia central se ha efectuado escalas pares de calificación, las cuales se detallan a continuación:

- Deficiente: puntuación de 1 a 2.
- Regular: puntuación de 3 a 4.
- Bueno: puntuación de 5 a 6.
- Muy bueno: puntuación de 7 a 8.
- Excelente: puntuación de 9 a 10.

Posteriormente, se consideraran las calificaciones emitidas por los diversos indicadores establecidos para medir el desempeño cuantitativamente, y verificar el alcance o cumplimientos de las metas establecidas, dichos criterios están condicionados por los diversos resultados esperados, siendo descritos los límites

de actuación en tres diferentes colores, haciendo analogía a los semáforos, por tanto, verde significa una calificación sobresaliente, amarillo significa atención, y rojo deficiente, cada uno con valores base y valores esperados para implementarlos y de ser necesarios modificarlos según las necesidades de la agencia. Seguidamente se detallan los diferentes valores correspondientes a cada factor evaluado.

Formato 3
Instrumento de medición método escalas gráfica de evaluación del
desempeño
Agencia de logística
Ubicada en zona 13 de la Ciudad

Factores:	Excelente (9 a 10)	Muy bueno (7 a 8)	Bueno (5 a 6)	Regular (3 a 4)	Deficiente (1 a 2)
Conocimientos	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco del trabajo
Responsabilidad	Excelente espíritu de responsabilidad	Buen espíritu de responsabilidad	Responsable regularmente	Poco responsable	No responsable
Disciplina	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre por debajo de los estándares
Iniciativa	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Calidad del trabajo	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo

e) Boleta de evaluación del desempeño

Para llevar a cabo la evaluación de los colaboradores, se plantea un diseño que contiene los diferentes aspectos que se han referido anteriormente, a continuación se presenta en el formato 4:

Formato 4
Hoja de evaluación del desempeño para los colaboradores
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de

Hoja de evaluación del desempeño							
Nombre del empleado evaluado: <u>Martin Lutero</u>							
Departamento en que presta su servicio: <u>Operaciones</u>							
Puesto que actualmente desempeña: <u>Encargado de bodega</u>							
Período al que corresponde la evaluación: _____							
No	Factor	Deficiente (1-2)	Regular (3-4)	Bueno (5-6)	Muy bueno (7-8)	Excelente (9-10)	c/ f
1	Responsabilidad	Necesita de estricta supervisión para cumplir con las obligaciones de su cargo.	Algunas veces descuida las obligaciones de su cargo.	Muestra responsabilidad con sus obligaciones en un 65% y 75%.	Realiza sus atribuciones en el tiempo requerido. Es responsable un 76%-90%	Total, de responsabilidad y sumamente dedicado en sus atribuciones. Cumplimiento 91%-100%.	8
2	Iniciativa	Incapaz de crear ideas y buscar mejores métodos, para realizar mejor su tarea.	A veces aporta ideas, para mejorar su desempeño.	Actúa positivamente ante las cosas pocas comunes y aporta ideas para mejorar su desempeño.	Toma iniciativa en cualquier momento de enfrentarse a problemas. Capaz de llevar acciones efectivas.	Siempre busca ideas mejores, para realizar su trabajo y pone en práctica soluciones efectivas.	6
3	Conocimiento del puesto	No conoce con perfección las tareas correspondientes al puesto que ocupa.	Siempre requiere instrucción para el desarrollo de las actividades relacionadas con su puesto.	Conoce las tareas y responsabilidades de su puesto.	Conoce muy bien las tareas y procedimientos correspondientes al cargo.	Conoce perfectamente las tareas y responsabilidades relacionadas con su puesto.	9

No.	Factor	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
6	Servicio al cliente	Nunca proporciona la información necesaria que le solicitan los visitantes al área.	Proporciona información pero no es la necesaria y se retrasa mucho.	Da atención necesaria y responde amablemente, proporcionándole la información requerida.	Casi siempre atiende amablemente, proporcionando ayuda y la información necesaria que le es solicitada a tiempo.	Siempre atiende amablemente, escucha y ayuda a encontrar los documentos necesarios para facilitar las actividades de los demás departamentos	7
7	Manejo de tareas	Comete errores frecuentemente y por lo tanto su rendimiento es inaceptable.	Posee algunas dificultades para realizarlas sin errores.	Su rendimiento es aceptable. Y necesita una supervisión normal.	Siempre cumple con los requerimientos eficientemente.	Supera todas las expectativas. Y no requiere supervisión.	9
8	Cooperación y Adaptabilidad	Incapaz de enfrentarse a cambios y se resiste a cooperar con sus compañeros.	Trata de adaptarse a los cambios: A veces coopera con sus compañeros.	Generalmente se adapta a los cambios y trata de buena voluntad de cooperar cuando se lo piden.	Muestra un alto grado de adaptabilidad. Y esta dispuesto siempre a ayudar a sus compañeros.	Se acomoda con facilidad a cambios y colabora al máximo siempre.	7
9	Desarrollo personal	Nunca se preocupa por sobresalir y cambiar de área de trabajo	A veces se preocupa por ocupar otra posición dentro de la organización	Se esfuerza por ser un buen colaborador realiza un buen trabajo.	Constantemente realiza un buen trabajo y se esfuerza por ser ascendido.	Se motiva así mismo y se preocupa por ser el mejor. Le gusta el trabajo que realiza.	7
10	Liderazgo	No logra influir positivamente en su jefe y compañeros.	En varias ocasiones demuestra poco liderazgo.	Demuestra un liderazgo comprometido a tomar sus propias decisiones.	Influye en sus compañeros, motivándolos a realizar su trabajo.	Motiva e impulsa a otros a realizar su trabajo eficientemente.	6
Total							66

Observaciones:

Tiene conocimiento de su trabajo y de como desenvolverse dentro de la bodega, pero las relaciones interpersonales no son muy buenas, por lo que necesita mejorar en ese sentido.

Calificación:

Punteo total obtenido 66 con base en los puntos obtenidos, marque con un círculo la letra respectiva de acuerdo a los rangos descritos abajo.

Rangos de puntos

Literal

De 1 a 40	D	Deficiente
De 41 a 60	R	Regular
De 61 a 80	B	Bueno
De 81 a 90	MB	Muy bueno
De 91 a 100	E	Excelente

Resumen de puntuaciones. La puntuación general del rendimiento del colaborador es:

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		X		

Puntos fuertes: Manejo de tareas y conocimiento del puesto

Áreas en las que debe mejorar el evaluado:

Liderazgo e iniciativa

Comentarios: Necesita mejorar las relaciones con los demás departamentos



26/6/2020

Se me ha explicado todo el resultado en cuanto a la evaluación

Firma de aceptación

Fecha

Cómo considera usted que fue la evaluación: Justa Injusta

Le gustaría comentar los resultados con su jefe inmediato: Sí No

Comentarios: _____

Firma del evaluador

Firma del colaborador(a)

3.4.1.3 Ejecución

Se enfoca directamente en evaluar el desempeño de los colaboradores, considera como premisa importante, la obtención de información cuantitativa, derivada del rendimiento pasado manifestado por los colaboradores, para tomar acciones preventivas, correctivas y gratificación, en función de los resultados obtenidos, los cuales beneficien el desempeño de los colaboradores y estimulen de cierta manera la mejora constante del recurso humano, a continuación, se observa cómo será el registro de la información, el análisis de datos, asimismo, la realización de la entrevista de retroalimentación para posteriormente brindar planes de mejora:

Formato 5 Proceso de evaluación del desempeño Agencia de logística Ubicada en la zona 13 de



a) Comunicación

La comunicación del proceso de evaluación de desempeño es de vital importancia en la agencia, dentro de la cual se tiene planificado una reunión grupal para dar a conocer, después de la misma se pegarán afiches de sensibilización hacia los colaboradores.

Formato 6
Afiche de sensibilización de la evaluación de desempeño
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de



b) Autoevaluación

La importancia de la autoevaluación en el proceso de medición del desempeño organizacional y humano en una agencia depende de la capacidad de autocrítica de los colaboradores, entre otros factores.

Para medir el rendimiento de la empresa y de sus colaboradores, se debe contar con un estudio autoevaluativo que incluye el conocimiento sobre cada uno de los colaboradores que participa del funcionamiento, lo cual hace posible que aumente su nivel de calidad de forma efectiva y contribuye a que los propios colaboradores cumplan sus objetivos sin dificultad. Para este paso se enviará un memo hacia los jefes de área para que los mismos realicen una autoevaluación del personal a su cargo, a continuación, se muestra el ejemplo de memorándum.

Formato 7
Memorándum para solicitud de datos para autoevaluación
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de

LOGO

MEMORANDUM

Guatemala, 25 de mayo 2021

De: Departamento de Recursos Humanos
Para: Jefes de área
Agencia de logística

Estimados:

Deseándoles éxitos en su diario vivir, me es grato comunicarle, como bien es sabido del proceso de evaluación del desempeño que se realizará en nuestra agencia, por lo cual se les pide apoyo en realizar una autoevaluación de su personal. Esto con el objeto de identificar los tiempos más prudentiales para la realización de esta.

Favor enviar la misma al siguiente correo: rrhh@agencialogistica.com

De antemano muy agradecidos por su apoyo.

Saludos,

Licda. Shirley Desiré Guerra
Gerente Recursos Humanos

c) Evaluación

En esta fase el proceso de evaluación en la agencia, razón por la cual en el mismo se encuentra el registro de los datos y análisis de estos.

- **Registro de datos**

Después de ejecutar la evaluación a los diferentes colaboradores, es importante registrar la información, para tener respaldo de este, y conocer el progreso del colaborador durante la estancia en la agencia y de esta manera, mostrar su desarrollo dentro de la misma. Para evitar problemas futuros se deberán de archivar permanentemente las evaluaciones tanto electrónicas como físicas, con firmas adjuntas en donde se muestre la aceptación de la prueba, con el objetivo de hacer cumplir las políticas establecidas en la planificación del sistema, además, de evitar inconvenientes futuros.

Formato 8
Registro de datos
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de

Boletas	Conocimientos				Responsabilidad				Disciplina				Iniciativa				Calidad del trabajo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1				X			X				X			X						X
2			X					X			X			X					X	
3			X					X			X				X					X
4				X				X			X				X					X
5				X				X				X			X					X
6				X		X						X		X						X
7			X				X				X			X					X	
8			X				X				X			X					X	
9			X					X			X			X					X	
10			X					X		X				X					X	
TOTALES	0	0	6	4	0	1	3	6	0	1	7	2	0	7	3	0	0	0	5	5

- **Análisis de datos**

Después de realizar la evaluación, se procede a analizar los datos, para identificar las áreas que requieran felicitación o llamada de atención.

Aplicar análisis de datos para conocer, de manera individual y global, el desempeño clasifica a los colaboradores que requieran apoyo, en función de los resultados obtenidos.

Es significativo que los colaboradores conozcan cuál será el reconocimiento o sanción que se obtiene en relación con el puntaje obtenido durante la evaluación, como parte importante de dicha relación, a continuación se presenta:

Formato 9
Presentación de los datos obtenidos de la boleta
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de

	Conocimientos	Responsabilidad	Disciplina	Iniciativa	Calidad del trabajo
Destacado		x			
Satisfactorio	x		x		
Básico				x	x
Deficiente					

d) Retroalimentación

Una vez realizada la evaluación formal mediante el método seleccionado por la agencia y obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación. Esta entrevista tiene como objetivo proporcionar comunicación y retroalimentación al colaborador respecto a los resultados obtenidos en el último período de evaluación.

Esta entrevista suele ser un punto crítico en el proceso de evaluación. Por lo general ocasiona hostilidad y puede deteriorar más que beneficiar la relación

entre subordinado y superior. De ahí la importancia de minimizar este riesgo y la posibilidad de sentimientos negativos. Para esto es necesario que la entrevista de evaluación y retroalimentación tenga como fin la mejora del desempeño y no la crítica al colaborador.

Como parte de la misma se realizará una reunión con los jefes de área, para decidir acerca de los datos obtenidos en la evaluación.

3.4.1.4 Seguimiento

En esta fase, están contenidos los detalles finales del sistema de evaluación del desempeño. Además, de monitorear el funcionamiento y verificar el cumplimiento de las expectativas de este, de lo contrario tomar acciones pertinentes enfocadas al logro de los objetivos trazados, al tomar los puntos de vista de los involucrados en el sistema. La parte de actualización es de gran importancia, para evitar la obsolescencia y adaptarse a cambios organizacionales y, de esta manera, impedir el surgimiento de una problemática directamente del sistema de evaluación del desempeño.

Dentro de la etapa de seguimiento se encuentran las siguientes acciones:

- Reconocer a los colaboradores que obtengan los puntos más altos.
- Concientizar a los colaboradores que obtengan un desempeño bajo.

a) Seguimiento a colaboradores con desempeño óptimo

El reconocimiento consiste en una cena en el restaurante Los Cebollines, y este al llegar a tener dos de estos reconocimientos será recompensado con un bono especial de Q300.00.

En el seguimiento a los colaboradores con desempeño óptimo se toma en cuenta a la hora de analizar algún aumento salarial, el cual se realiza en la última

semana del mes de diciembre, esto con base al aumento del salario mínimo que se da en Guatemala cada año.

b) Seguimiento a colaboradores con bajo desempeño

En el proceso de seguimiento se tiene estipulado colocar las acciones a realizar en este proceso, como bien es el caso de los colaboradores con bajo rendimiento, para que estos tengan una mejor valoración de su trabajo. Así mismo se tiene la implementación de un sistema de amonestaciones.

Formato 10
Formato de seguimiento a colaboradores con desempeño bajo
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de

FORMATO DE SEGUIMIENTO									
Nombre del evaluador:	Hernán Cortés				Junio 2020				
	_____				Mes: _____				
PARAMETROS DE EVALUACIÓN	Semana 1		Semana 2		Semana 3		Semana 4		Observaciones
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Llega acuerdo al horario establecido	☒		☒		☒		☒		
Porta adecuadamente el uniforme	☒		☒		☒		☒		
Mantiene sus uñas recortadas		☒		☒		☒		☒	
Mantiene adecuadamente su cabello		☒		☒		☒		☒	
Come en su área de trabajo		☒		☒		☒		☒	
Cumple con las responsabilidades de sus funciones	☒		☒		☒		☒		
Planea con anticipación su trabajo		☒		☒		☒		☒	
Lleva los registros correctamente		☒	☒		☒	☒			

A continuación, se presenta la tabla de verificación de este seguimiento:

Formato 11
Formato seguimiento a colaboradores con bajo rendimiento
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de la capital

Nombre del colaborador	Actividades	Medios de Verificación	Plazos	Responsables del seguimiento	Inversión prevista
Martín Lutero	Iniciativa en el trabajo	Visual	1 mes	Jefe de bodega y transporte	Q0.00
	Relación con otros departamentos	Memorándums	1 mes	Jefe de bodega y transporte	Q.500.00

c) Sistema de amonestaciones

El sistema de amonestaciones de la agencia va acompañado de un acuerdo de desempeño, el cual consta de una conversación abierta y liberal entre el superior y el colaborador con bajo desempeño o que realice alguna acción en contra de las normas y reglas de la agencia.

- **Procedimiento acuerdo de desempeño verbal**

Esta medida aplica cuando la desviación no es muy apropiada, pero tiene un impacto negativo en el medio de trabajo. El acuerdo debe darse inmediatamente de observada la desviación. Se deja por escrito en un acta, que se realizó un procedimiento de acuerdo de desempeño verbal hacia el empleado, en la cual se colocaran los acuerdos llegados al momento de escuchar ambas partes (Superior y empleado). Algunas de las faltas leves que se pueden mencionar son las siguientes: Entrada tarde a laborar, salida temprana sin previo aviso a su superior, conducta descuidada, higiene personal, entre otros.

- **Procedimiento acuerdo de desempeño escrito**

Esta medida se aplicará mediante acuerdo que elabora el jefe inmediato en concordancia con el Gerente de Recursos Humanos.

Este acuerdo se puede llevar a cabo al momento de existir una falta de gravedad media.

Se deja por escrito y se notifica al Gerente de Recursos Humanos, para incluir en el expediente del empleado el acta del acuerdo de desempeño escrito. Depende del puesto se amonestará con la suspensión de un día de trabajo.

Algunas de las faltas de gravedad leve son las siguientes: Llegar a acumular tres amonestaciones verbales previas, negligencia en el desempeño de sus labores, faltar el respeto al personal de la empresa, entre otras.

- **Procedimiento para retiro del empleado**

Cuando la falta que se cometa sea de gravedad, o al momento de llegar a acumular tres amonestaciones escritas sin ver ninguna mejora en el rendimiento del empleado, se procederá al retiro de su puesto de trabajo.

Se notificará al empleado acerca de la amonestación y de las consecuencias de su actuar, el empleado tendrá un máximo de 24 horas para realizar las pruebas de descarga, de no realizar las mismas se procederá al retiro de la agencia.

Dentro de las causas graves se tienen las enumeradas en el artículo 77 del Código de Trabajo. “Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte: a) cuando el colaborador se conduzca durante sus labores en forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o los representantes de éste en la dirección de las labores; b) cuando el colaborador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún compañero de trabajo, durante el tiempo que se ejecuten las labores, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina o se interrumpan las labores; c) cuando el colaborador, fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o contra los representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que, como consecuencia de ellos, se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo; d) cuando el colaborador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, de alguno de sus

compañeros de trabajo o en perjuicio de un tercero en el interior del establecimiento; asimismo cuando cause intencionalmente por descuido o negligencia, daño material en las máquinas, herramientas, materias primas, productos y demás objetos relacionados, en forma inmediata o indudable con el trabajo; e) cuando el colaborador revele los secretos a que alude inciso g) del artículo 63; f) cuando el colaborador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos o durante seis medios días laborables en un mismo mes calendario. La justificación de la inasistencia se debe hacer al momento de reanudarse las labores, si no se hubiere hecho antes; g) cuando el colaborador se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos, indicados para evitar accidentes o enfermedades; o cuando el colaborador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el patrono o sus representantes en la dirección de los colaboradores le indiquen con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores; h) cuando infrinja cualquiera de las prohibiciones del artículo 64, o del reglamento interior de trabajo debidamente aprobado, después de que el patrono lo aperciba una vez por escrito. No será necesario el apercibimiento en el caso de embriaguez cuando, como consecuencia de ella, se ponga en peligro la vida y la seguridad de las personas o de los bienes del patrono; i) cuando el colaborador, al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para la cuales haya sido contratado; j) cuando el colaborador sufra pena de arresto mayor o se le imponga prisión correccional, por sentencia ejecutoriada; y k) cuando el colaborador incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato.

Es entendido que siempre que el despido se funde en un hecho sancionado también por las leyes penales, queda a salvo el derecho del patrono para entablar las acciones correspondientes ante las autoridades penales comunes.”
(7:77)

d) Indicadores

Un indicador es la unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de variables clave de la agencia, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos. Cabe destacar que, aunque se pueden definir los indicadores que se consideren convenientes y necesarios, ver realmente que información aporta y para qué se van a utilizar. Un exceso de indicadores puede tener como efecto el dejar de hacer lo importante únicamente para medir, los recursos son escasos, lo que supone que, para realizar una acción, se deja de hacer otra. Estos indicadores se registraron en forma trimestral en función de la duración del objetivo de que se trate y serán analizados en las reuniones de revisión de gestión.

Los indicadores más importantes deben de registrarse en una tabla de gestión de personas y son revisados por los responsables de personal, a continuación, se da un ejemplo:

Formato 12
Indicadores de objetivos
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de

Código	Descripción	Tipo
1.01.I1	% de cumplimiento de cada acción en tiempo	Eficacia
1.01.I2	Número de acciones implantadas en fecha	Eficacia
1.02.I1	%de personal formador sobre el total de colaboradores	Gestión
1.02.I2	Nº de acciones de comunicación realizadas	Gestión
1.03.I1	Tasa de variación anual de absentismo	Impacto
1.03.I2	% de absentismo	Impacto
1.03.I3	Número de acciones cumplidas en plazo	Gestión
1.03.I4	Tasa de variación anual de nivel de consecución de objetivos	Impacto
1.03.I5	N.º de correcciones introducidas después de la 1ª evaluación	Gestión

e) Evaluación del cumplimiento de objetivos operativos

En cada fila de la ficha se detallan las acciones alineadas con el objetivo a alcanzar, y en las columnas se indica si está programado (P), si aún no se ha iniciado, (R) si ya se ha realizado, y si ha existido alguna desviación (D) y los días de desviación (d). A continuación, se incluye un ejemplo:

Formato 13
Evaluación del cumplimiento de objetivos operativos
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de

Código	Objetivo	Comienzo				Finalización				Causas
		P	R	D	d	P	R	D	d	
1.01	Diseñar herramientas de evaluación del desempeño	X				X				Planificación completada
1.01.A1	Redacción de un diccionario de competencias	X				X				No se han actualizado los perfiles de puestos
1.01.A2	Asignación de competencias según familias de puntos y determinar niveles para evaluar		X			X				Fase previa
1.01.A3	Diseño de un proceso de evaluación del desempeño	X				X				Planificación completada
1.01.A4	Elaborar el manual de evaluados		X			X				Fase previa
1.01.A5	Redactar el manual de evaluadores		X			X				Fase previa
1.01.A6	Elaborar documentos de entrevista	X				X				Planificación completada
1.02.A1	Diseñar campaña de comunicación	X				X				Fase terminada

f) Evaluación de impacto

Entre los impactos para este plan, cabe señalar el mejoramiento en la percepción que los colaboradores de la agencia hacia la realización de los servicios en la misma con criterios de eficacia y eficiencia, siendo conscientes de que sus

labores contribuyen a aumentar la calidad de su trabajo, del mismo modo cabe suponer que se generará una sinergia en esta materia, que va a trascender a sus relaciones con los demás colaboradores. Dentro de la evaluación de impacto se estipula realizar los siguientes incentivos al personal: Bonificación en efectivo, cena en un restaurante. Un sistema de apercibimiento hacia el personal que tenga un resultado negativo en su evaluación.

g) Plan de acción de la evaluación del desempeño

A continuación, se desglosa las actividades, tiempo y presupuesto necesario para la realización de la evaluación del desempeño:

**Cuadro 1
Plan de acción
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de Guatemala**

Nombre del plan: Implementación del sistema de evaluación del desempeño.								
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la estrategia en un 100% a corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la propuesta.	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una reunión.	Estudiante-investigador	01/09/2021	01/09/2021	Alquiler de cañonera (1) Refacciones (20)	Q. 350.00 Q. 350.00	Q. 700.00
2	Discusión de la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta, en una reunión.	Gerente general	05/09/2021	05/09/2021	Reportes impresos (5 documentos) Encuadernado (5 documentos)	Q. 50.00 Q. 75.00	Q. 125.00
3	Socialización de la propuesta.	Informar al 100% de los colaboradores los lineamientos del sistema de evaluación del	Jefe de RRHH	06/09/2021	06/09/2021	Impresión de propuesta resumida (110 copias)	Q. 55.00	Q. 55.00

		desempeño, en una reunión.						
4	Sensibilización (formato No. 7)	Concientizar al 100% de los colaboradores, en una semana.	Jefe de RRHH	07/09/2021	14/09/2021	Impresiones en papel calcomanía (110 copias), Afiches (25) Diseño (3)	Q. 250.00 Q. 1,500.00 Q. 1,500.00	Q. 3,250.00
5	Ejecución del sistema. (formato No. 5 y 8)	Llenar la boleta de evaluación por el 100% de los colaboradores, en una semana.	Jefe de RRHH	15/09/2021	21/09/2021	Impresión de memorándum (20 copias) Impresión de boletas (110 copias)	Q. 25.00 Q. 125.00	Q. 150.00
6	Análisis de los resultados.	Establecer el 100% de la situación actual, en una semana.	Jefe de RRHH	22/09/2021	30/10/2021	Impresiones (50 copias) Reconocimientos (10)	Q. 15.00 Q.3,000.00	Q.3,015.00
7	Evaluación de la propuesta.	Verificar el 100% de lo realizado, cada quince días.	Jefe de RRHH	20/04/2021	15/11/2021	Impresiones (50 copias)	Q. 15.00	Q. 15.00
COSTO TOTAL DE IMPLEMENTACIÓN =								Q. 7,310.00

3.5 Beneficios de la evaluación del desempeño

A continuación, se detallan los beneficios que se obtendrán con la implementación del sistema de evaluación del desempeño.

Formato 14
Beneficios de la evaluación del desempeño
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de Guatemala

Para el colaborador	<ul style="list-style-type: none">• Tener claras las expectativas del jefe y la organización.• Conocer las características y competencias que la empresa valora.
Para los jefes	<ul style="list-style-type: none">• Evaluar de manera objetiva el desempeño y comportamiento de sus colaboradores.• Planificar y organizar mejor su área para que funcione más eficientemente.
Para la compañía	<ul style="list-style-type: none">• Tener colaboradores motivados y comprometidos para ofrecer su mejor esfuerzo a la empresa.• Disminuir la rotación de su equipo de trabajo, logrando compromiso y buen ambiente.• Fomentar una mejor comunicación con sus colaboradores.

3.6 Presupuesto total para la implementación de la propuesta

A continuación, se detallan los gastos necesarios para la implementación de la propuesta:

Cuadro 2
Presupuesto total para implementar la propuesta
Agencia de logística
Ubicada en la zona 13 de Guatemala

Capacitación para los jefes	Q	1,500.00
Capacitación para los colaboradores	Q	5,000.00
Bonos para los encargados/ incentivos	Q	3,000.00
Reunión semestral (2 reuniones al año)	Q	5,500.00
Total	Q	15,000.00

CONCLUSIONES

Con base a la investigación realizada se concluye lo siguiente:

1. En la investigación en la agencia se confirmó que la ausencia de mecanismos de control de evaluación del desempeño provoca una disminución en la efectividad de las actividades de parte de los colaboradores, esto debido a la carencia de un sistema de evaluación del desempeño en el cual se establezcan los criterios y parámetros para la correcta medición del mismo, por lo que se comprueba la hipótesis planteada.
2. En la agencia no se han establecido indicadores enfocados hacia el desempeño laboral de los colaboradores, por tanto, únicamente se valora su desempeño de manera subjetiva y empírica.
3. No existen procedimientos formales para retroalimentar a los colaboradores y brindar medidas de mejora, así como, un respectivo sistema de amonestaciones e incentivos, a lo cual solamente se conoce los mismos de una manera informal.
4. En el presente se realiza una supervisión solamente de una manera visual y en pocas ocasiones por metas propuestas de ventas, lo que genera un nivel de incertidumbre en relación al desempeño laboral.
5. Actualmente la agencia no cuenta con mecanismos cuantitativos y cualitativos que midan el desempeño, que sirvan de base para conocer la eficiencia y eficacia de los colaboradores en las actividades de trabajo y su respectivo seguimiento para la toma de decisiones. En este sentido no se han podido detectar las áreas débiles a reforzar o mejorar para superar dichas deficiencias.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar la propuesta del sistema de evaluación del desempeño, contenido en el presente informe, el cual consta de cuatro fases puntuales que garantizan la apropiada ejecución de las actividades antes, durante y después de evaluación del desempeño por medio del método de escalas gráficas, el cual ayuda en la medición de los resultados obtenidos de parte de los colaboradores de la agencia.
2. Realizar indicadores formales y escritos relacionados a la medición del rendimiento de los colaboradores, así como, el correcto seguimiento de los resultados para alcanzar los objetivos y metas de la agencia.
3. Efectuar medidas de retroalimentación a los colaboradores que obtengan un valor bajo de desempeño laboral, proporcionando un sistema de amonestaciones e incentivos formal y escrito en el cual se norma un seguimiento constante hacia el cumplimiento del mismo.
4. Ejecutar la sensibilización del proceso de evaluación del desempeño, para que la misma se ejecute con toda la disposición de parte de los colaboradores y con esto evitar incertidumbre en el proceso.
5. Seguir las cuatro fases incluidas en la propuesta de sistema de evaluación de desempeño para lograr la correcta ejecución, así como, el debido seguimiento de los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

1. Balkin, David R., Cardy, Robert L., y Luis R. 2001. **Dirección y gestión de recursos humanos**. 3ª. ed. Madrid, España. Prentice Hall / Pearson Education. 695 p.
2. Benavides Pañeda, J. 2004. **Administración**. 1ª. ed. México. Editorial McGraw Hill. 354 p.
3. Chiavenato Idalberto. 1993. **Iniciación a la Organización y Técnica Comercial**. Editorial Mcgraw Hill. México. 84 p.
4. Chiavenato Idalberto. 2000. **Administración de Recursos Humanos**. 5ª. ed. Editorial Mcgraw Hill. México. 699 p.
5. Chiavenato Idalberto. 2009. **Gestión del Talento Humano**. 3ª. ed. Editorial Mcgraw Hill. México. 586 p.
6. Congreso de la República de Guatemala. 1985. **Constitución Política de la República de Guatemala**.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto No. 1441. **Código de Trabajo de Guatemala**.
8. Fischer, Laura. 1996. **Mercadotecnia**. 2ª. ed. Editorial McGraw Hill. México. 240 p.
9. Fundación Arias para la paz y el Progreso Humano Cooperación, Solidaridad y Filantropía. 1993. **Viejos y nuevos Significados en Centroamérica**. Imprenta Lil, S.A. Costa Rica. 195 p.

10. Munch, Lourdes. 2010. **Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1ª. ed. Editorial Prentice Hall. 2010. México. 320 p.
11. Reyes Ponce, Agustín. 2010. **El Análisis de Puestos**. Editorial Limusa. México. 192 p.
12. Robbins, Stephen P. 1994. **Administración Teoría y Práctica**. 4ª. Ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 697 p.
13. Robbins, Stephen & Mary Coulter. 1996. **Administración**. 5a. ed. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 770 p.
14. Robbins, S.P. 2004. **Comportamiento organizacional**. Editorial Person Educación, Madrid.
15. Terry, George Robert. 1985. **Principios de Administración**. Editorial CECSA. México. 747 p.
16. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas. **Apuntes de Teoría Administrativa 1**, Segunda parte.
17. Werther, W. y Keith, D. 2000. **Administración de personal y recurso humano**. 5ª. Edición. México. Editorial McGraw Hill. 396 p.