

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



**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO,  
UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**RAMIRO ALEJANDRO REYES VILLAGRÁN**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2021**

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

**“EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO,  
UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**RAMIRO ALEJANDRO REYES VILLAGRÁN**

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, ENERO DE 2021**

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

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

**MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS**

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TÍTULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala 16 de julio de 2020

Licenciado  
Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Director  
Escuela de Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad San Carlos de Guatemala

Señor Director:

De conformidad con la designación del decanato, por medio de Dictamen. ADMON 29-2019 de fecha veinticinco de noviembre de dos mil diecinueve, procedí a asesorar al estudiante RAMIRO ALEJANDRO REYES VILLAGRAN, con carne estudiantil número 201404820 durante la elaboración de su trabajo de tesis titulado:

**"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO, UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA".**

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un valioso aporte para la Empresa Comercializadora objeto de estudio.

Considerando lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de *Administrador de Empresas* en el grado académico de Licenciado.



Julio Mauricio González Ruiz  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 11077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0155-2021  
Guatemala, 08 de febrero del 2021

Estudiante  
RAMIRO ALEJANDRO REYES VILLAGRÁN  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 02-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de enero de 2021, que en su parte conducente dice:

**"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
RAMIRO ALEJANDRO REYES VILLAGRÁN	201404820	"EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO, UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



M.CH

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente en momentos de angustia.

### **A MI PADRE:**

Por ser mi primera inspiración, por enseñarme a lograr todo lo que me proponga, ahora me guía y acompaña desde el cielo. Honro su memoria con mis logros.

### **A MI MADRE:**

Por ser el pilar fundamental de mi vida, por guiarme y brindarme todo su amor, apoyo, confianza, paciencia e inspiración, sin sus consejos y oraciones no sería nada de lo que soy ahora. No tengo palabras, más que pequeños actos para agradecerle toda la vida.

### **A MIS HERMANAS:**

Concepción y Flor por sus palabras que me hacían sentir orgulloso de lo que soy, por estar presentes en todo momento de mi vida. Sus acciones me dieron fuerza para seguir avanzando en mi camino. Nos llenaremos de logros juntos.

### **A MI SOBRINA**

Elizabeth por su sonrisa que me expresaba esperanza y alegría, por acompañarme y darme grandes lotes de felicidad. Siempre estaré para guiarle y desear que llegue muy lejos.

**A MI AMIGA:**

Hembly por ser mi cómplice, confidente y acompañante en mi desarrollo personal y profesional, por motivarme y brindarme su apoyo, comprensión y paciencia que fueron fundamentales en todo momento.

**A MI FAMILIA:**

Por incentivarme y acompañarme en el logro de mis metas.

**A MIS AMIGOS:**

En especial Kevin y Astry por apoyarme siempre de una manera desinteresada, por toda su ayuda y buena voluntad.

**A MI ASESOR**

Licenciado Mauricio Gonzales, por ser mi guía en la elaboración de esta tesis, por brindarme su conocimiento y apoyo en este proyecto.

**A MI CASA**

**DE ESTUDIOS:**

Gloriosa Tricentenario Universidad de San Carlos de Guatemala, por todos los conocimientos brindados que me han dado la oportunidad de crecer de manera personal y profesional.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Empresa	1
1.1.1	Tipos de empresa	2
1.1.1.1	Empresa privada	2
1.1.1.2	Empresas comerciales	3
1.2	Administración	3
1.2.1	Proceso administrativo	3
1.2.1.1	Planeación	5
I.	Elementos de planeación	5
II.	Instrumento administrativo de planeación	7
1.2.1.2	Organización	7
I.	Elementos de organización	8
II.	Instrumentos de organización	9
1.2.1.3	Integración	12
I.	Administración de recursos humanos	13
1.2.1.4	Dirección	32
1.2.1.5	Control	33

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNOSTICO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA**  
**COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1 Metodología de la investigación	34
2.1.1 Técnicas e instrumentos	35
2.2 Unidad de Investigacion	36
2.2.1 Antecedentes	36
2.2.2 Filosofía Empresarial	36
2.2.2.1 Misión	37
a. Visión	37
b. Valores	37
2.2.3 Naturaleza y características	38
2.2.4 Estructura organizacional	39
2.3 Situación actual del desempeño laboral en la Empresa	41
2.3.1 Resultados para la empresa	41
2.3.2 Resultados para el empleado	50
2.4 Análisis de resultados	57

## CAPÍTULO III

### SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO, UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
3.1	Presentación	58
3.2	Objetivo de la propuesta	59
3.3	Propuesta del sistema de evaluación para el personal de una empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado	59
3.3.1	Metas del sistema de evaluación	60
3.3.2	Fase de planificación	62
3.3.2.1	Alcance del sistema de evaluación de desempeño	63
3.3.2.2	Políticas sobre el sistema de evaluación del desempeño	63
3.3.2.3	Asignación del personal responsable del sistema de evaluación del desempeño	64
3.3.2.4	Capacitación y divulgación a personal involucrado en la aplicación del sistema	64
3.3.2.5	Proceso del sistema de evaluación	68
3.3.2.6	Plan de acción	72
3.3.3	Fase de Diseño	76
3.3.3.1	Descriptor de puestos	76
3.3.3.2	Factores de evaluación del desempeño	81
3.3.3.3	Escala de calificación de los factores	84
3.3.3.4	Indicadores de gestión	84

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.3.3.5 Rango de calificación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño	86
3.3.3.6 Formato de evaluación del desempeño	86
3.3.4 Fase de aplicación	90
3.3.4.1 Ejecución de la evaluación	90
3.3.4.2 Recomendaciones para el jefe inmediato en la aplicación del sistema de evaluación.	91
3.3.4.3 Tabulación de resultados	91
3.3.4.4 Informe de resultados	93
3.3.5 Fase Final	97
3.3.5.1 Retroalimentación	97
3.3.5.2 Planes de mejora	100
3.3.5.3 Seguimiento de plan de mejora sobre resultados obtenidos	102
3.3.5.4 Archivo de informes	104
3.3.5.5 Costos de implementación del sistema de evaluación de desempeño	104
Conclusiones	106
Recomendaciones	108
Referencias	110

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Tipos de empresas	2
2	Proceso administrativo	4
3	Integración de recursos	13
4	Procesos y subprocesos de recursos humanos	14
5	Factores que afectan el desempeño	17
6	Proceso de administración de desempeño	18
7	Métodos tradicionales de evaluación	26
8	Lineamientos para una entrevista	31
9	Estructura organizacional de empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado ubicada en zona 12 ciudad de Guatemala	39
10	Organigrama nominal de empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado ubicada en zona 12 ciudad de Guatemala	40
11	Etapas de implementación del sistema de evaluación de desempeño	61
12	Flujo del proceso, para la implementación del sistema de evaluación de desempeño en una empresa comercializadora de repuestos.	69
13	Plan de acción para implementar sistema de evaluación de desempeño	72
14	Propuesta de descripción de puestos	77
15	Boleta de evaluación de desempeño	86
16	Boleta de informe de resultados	93
17	Formulario de constancia de retroalimentación	98
18	Formulario de plan de mejora	100
19	Formato de auditoría planes de mejora	102

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Existencia de una metodología de evaluación de desempeño	41
2	Existencia de indicadores claves de rendimiento	43
3	Retroalimentación del desempeño	44
4	Capacitaciones a mandos medios	45
5	Planes de mejora según resultados obtenidos	47
6	Información sobre actividades y objetivos en puestos de trabajo	50
7	Evaluación de desempeño al colaborador	51
8	Retroalimentación sobre su desempeño	53
9	Importancia de retroalimentar al personal	55
10	Elaboración de planes de mejora	56

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1	Simbología ANSI	11
2	Beneficios e importancia de la evaluación	48
3	Propuesta de capacitadores	66
4	Contenido esencial para capacitar a jefes inmediatos sobre evaluación de desempeño laboral	67
5	Contenido para capacitar a jefes inmediatos sobre retroalimentación de desempeño laboral	68
6	Factores a evaluar	82
7	Escala de puntuación	84
8	Ejemplo de indicadores de gestión a evaluar.	85
9	Escala de calificación	86
10	Guía de recomendación para analizar resultados de la evaluación del desempeño	92
11	Guía de recomendaciones para realizar entrevista de retroalimentación	98
12	Costos de proceso de implementación	105

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas necesitan tener talento humano capacitado y que tenga las competencias y cualidades necesarias para desempeñar el cargo al cual ha sido asignado, de ahí la importancia de evaluar su rendimiento objetivamente, puesto que la evaluación de desempeño laboral es un elemento principal e importante en la gestión de recursos humanos, que brinda información válida para determinar las deficiencias que limitan a alcanzar los resultados esperados, tanto personales como organizacionales y a su vez proporciona información acerca del avance de las acciones del colaborador para cumplir con los objetivos del puesto.

Por medio de la evaluación se obtiene información útil para planificar y establecer las acciones a seguir según los resultados obtenidos, retroalimentar al colaborador para que tenga claro el panorama a seguir en sus actividades e incentivarlo a aumentar sus expectativas laborales.

La presente tesis se realizó en una empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado ubicada en la zona 12 de la ciudad capital, la cual consta de tres capítulos que se estructuran de la siguiente forma

El capítulo I, describe y fundamenta teóricamente los temas principales relacionados a la evaluación de desempeño que será la guía para establecer la forma del proyecto.

El capítulo II, que consiste en la información general y antecedentes de la empresa objeto de investigación, así como la información obtenida a través de instrumentos de cuestionarios realizados al personal administrativo de la empresa con el fin de conocer la situación actual de la administración del recurso humano en relación a la evaluación del desempeño y retroalimentación.

El capítulo III, contiene los objetivos de la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño por método de escalas gráficas que está compuesto por cuatro

fases que detallan el proceso a seguir de las actividades e instrumentos a utilizar para la implementación del sistema propuesto a la organización

Por último se desarrollan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la implementación de la propuesta, así mismo se describe la bibliografía utilizada como fuente de obtención de información para sustentar la investigación

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

El capítulo que se desarrolla proporciona una visión completa de la importancia de contar con un sistema formal de evaluación de desempeño que permita a la gestión de recursos humanos evaluar los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y sobre la capacitación y desarrollo del talento humano.

Con el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema referente a la evaluación de desempeño que posee la empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado, se describe a continuación los conceptos teóricos e información sistemática, documentada y actualizada, que sirven de base para el presente trabajo.

### **1.1 Empresa**

La empresa además de ser una célula económica es una célula social, está formada por personas y para personas. Es por ello que no se puede establecer que la finalidad económica debe de estar por encima de la finalidad social y la responsabilidad hacia sus colaboradores.

Según Méndez (2011), define a la empresa como “la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos” (p. 35).

### 1.1.1 Tipos de empresa

La clasificación habitual de las empresas está de acuerdo a su actividad, en banca, industria, comercio y servicios; de acuerdo a su capital, en privadas y públicas; de acuerdo a su origen, en nacionales, extranjeras y mixtas; de acuerdo a su tamaño, en micro, pequeña, mediana y gran empresa. Ver esquema 1.

#### ESQUEMA 1

##### Tipos de empresas



FUENTE: Méndez, José. 2011. LA ECONOMIA EN LA EMPRESA, Página 36.

Para esta investigación y por la naturaleza de la empresa, se cataloga como comercializadora, privada, mixta y mediana empresa.

#### 1.1.1.1 Empresa privada

Está claro que el sector privado es la fuerza impulsora del desarrollo económico, pese a los obstáculos que enfrenta, ampliamente conocidos..

Según Méndez (2011), define a la empresa privada como “la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital, los particulares invierten en capital con el fin de obtener ganancias” (p. 39).

### **1.1.1.2 Empresas comerciales**

Las empresas comercializadoras de transporte pesado han desempeñado un rol importante en el desarrollo y sostenibilidad de la economía del país por ser el principal medio de abastecimiento de los productos de primera necesidad.

Según Hernández (2011), las empresas comerciales “se dedican a la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas” (p. 9).

## **1.2 Administración**

“Es el proceso de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización” (Münch, 2014, p. 4).

El propósito de la administración se enfoca en el ambiente interno de la organización e implica identificar sus recursos, valores, capacidades y aptitudes para darles impulso, aprovecharlos al máximo y de esta manera alcanzar sus metas en el ambiente laboral competitivo. El principal camino a seguir en la administración, es hacer que sucedan las cosas por medio del recurso humano de la organización, de una manera eficaz y eficiente.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2014, p. 24).

Los autores clásicos y neoclásicos adoptan el proceso administrativo como núcleo de su teoría, con sus cinco elementos: planeación, organización, integración, dirección y control. Ver esquema 2.

## ESQUEMA 2

### Proceso administrativo



FUENTE: Münch, Lourdes. 2014. ADMINISTRACIÓN, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. Segunda edición, Página 25.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento es indispensable a fin de aplicar correctamente el método, principios y técnicas de esta disciplina, para llegar a un fin determinado de forma eficiente y eficaz, en esta investigación se desarrollarán elementos importantes en las fases del proceso y se enfatizará en la fase de integración.

### **1.2.1.1 Planeación**

Implica hacer la elección de las decisiones acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, por tal motivo ésta precede a las demás etapas del proceso administrativo. Esta etapa señala el principio, analiza la situación actual, establece objetivos y formula estrategias para lograr las metas establecidas la organización, en este caso dedicada al comercio.

“La planeación consiste en elegir misiones y objetivos y encaminar acciones para materializarlos, requiere toma de decisiones” (Koontz y Weihrich, 2007, p. 27).

#### **I. Elementos de planeación**

Los elementos que caracterizan la planeación son los siguientes:

##### **a) Misión**

“Identifica la función básica o tarea de una empresa o dependencia, o de cualquier parte de ella” (Koontz y Weihrich, 2007, p. 79).

En la misión se detalla el tipo de público al que se orienta el negocio y los factores que distinguen a la empresa en la puesta en marcha del negocio.

##### **• Visión**

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro” (Chiavenato, 2009, p. 67).

Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, está orientada a largo plazo y tiene como propósito guiar, controlar y exhortar a la empresa para lograr el estado esperado que un futuro se desea alcanzar.

- **Valores**

Los valores están siempre ligados a las creencias, a las actitudes y a las normas de conducta

Según Sartre (1994), “los valores son ejes fundamentales por los que se orienta la vida humana y constituyen a su vez, la clave del comportamiento de las personas”.

**b) Objetivos**

“Fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos” (Koontz y Wehrich, 2007, p. 79).

Indican el camino al cual se dirige la organización, su cumplimiento es vital para el funcionamiento de la empresa.

**c) Políticas**

“Son declaraciones o ideas generales que guían o encauzan los razonamientos al tomar decisiones” (Koontz y Wehrich, 2007, p. 80).

Definir las mismas es esencial para el funcionamiento óptimo de la compañía. Sin unas “reglas de juego”, ninguna empresa podría organizarse correctamente.

**d) Procedimientos**

Según Koontz y Wehrich (2007), “son planes que establecen un método obligatorio para el manejo de las actividades, son secuencias cronológicas de las acciones requeridas” (p. 80).

Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera en que deben realizarse ciertas actividades para llevarlas a cabo de la manera correcta y exacta.

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

El instrumento que apoyará esta investigación es el plan de acción

### **a) Plan de acción**

Prioriza las iniciativas importantes para lograr metas y objetivos en la organización. De esta manera establece una guía que brinda un marco o estructura, para realizar las estrategias empresariales. En esta investigación el plan de acción estará enfocado a realizar la retroalimentación a los colaboradores sobre su rendimiento en el puesto de trabajo, de una manera objetiva.

#### **1.2.1.2 Organización**

“Es la parte de la administración que consiste en establecer una estructura deliberada de roles para que lo desempeñen los miembros de una organización” (Koontz y Weihrich, 2007, p. 27).

Es la distribución formal de los departamentos en la organización, indica la forma como están conformados cada uno de ellos y las líneas de autoridad que los conectan, con la finalidad de generar un entorno apropiado para el desempeño humano.

También se conoce en las empresas comercializadoras como el acto de coordinar, colocar, ordenar los recursos disponibles y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

Los diferentes autores proponen una división de la organización en formal e informal; la empresa objeto de investigación se detalla como una organización formal.

## **Organización formal**

“Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (Koontz y Weihrich, 2007, p. 27).

### **I. Elementos de organización**

Los elementos de organización que se desarrollan en esta investigación y serán de gran apoyo son jerarquías, funciones y puestos

#### **a) Jerarquías**

“Es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando” (Reyes, 2007, p. 304).

Hace mención del enlace de mando que se observa en las organizaciones en orden descendente desde los puestos más altos donde se ubica la junta directiva, directores, gerentes; luego los mandos medios, empleados calificados que ostentan un grado de toma de decisión alto y por último los empelados sin posibilidad de gestión.

#### **b) Funciones**

Según Reyes (2007), “una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo (célula de toda la vida económico-social en la empresa) recibe el nombre de “puesto”, el puesto puede definirse como una unidad de trabajo específica e impersonal” (p.313).

#### **c) Puestos**

Según Reyes (2007), “el puesto se constituye ante todo con lo que debe hacerse, las actividades concretas que están encomendadas a la responsabilidad del que ocupa cada unidad de trabajo y lo que requiere que el trabajador tenga” (p.313).

Esta es la forma en la cual las empresas identifican 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

## **II. Instrumentos de organización**

La organización del trabajo debe mostrarse en forma clara y concreta a los trabajadores para cumplir los objetivos de la empresa y por consiguiente tiene instrumentos para ello.

### **a) Organigrama**

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización” (Münch, 2014, p. 66).

Es la forma gráfica de la estructura de una organización, donde se representa la relación existente entre las diversas unidades que la integran, principales funciones, canales de supervisión y autoridad referente a cada cargo.

### **b) Manuales Administrativos**

Los manuales muestran las responsabilidades y evitan la duplicidad de funciones en una organización, son la base para implementar mejoras en procesos, operaciones y sistemas.

Münch (2014) define manual como “documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización” (p.69).

### **c) Diagrama de proceso**

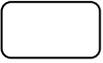
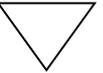
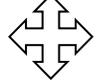
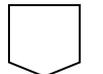
“Los diagramas de proceso son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función” (Münch, 2014, p.69).

También son conocidos como flujogramas, algunas ventajas que puedan proporcionar los diagramas de proceso a la organización son:

- ✓ Elimina demoras y tiempos de ocio
- ✓ Mejora y/o es base para alguna mejora en los procesos
- ✓ Simplifica el trabajo

Para la presente investigación se utilizará la simbología ANSI en la creación de los diagramas de flujo encontrados en este proyecto.

**CUADRO 1**  
**Simbología ANSI**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	¿PARA QUÉ SE UTILIZA?
	Inicio/Fin	Indica el inicio o final del diagrama de flujo
	Operación/ Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga de procedimiento.
	Datos	Indica revisión, evaluación, comparación o medición de datos
	Almacenamiento/ Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector de Página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

FUENTE: USAC 2011. Instructivo para elaborar manual de normas y procedimientos, División de Desarrollo Organizacional

#### **d) Análisis de puestos**

Es un documento en el que se presentan los objetivos y las funciones del puesto, así como las dimensiones y el entorno que le afecta.

Es importante se tenga correctamente identificadas las responsabilidades del puesto así como las características y competencias que se requieren para desempeñar el trabajo.

Münch (2014) indica que es “una técnica en la que se definen pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña” (p. 73).

#### **1.2.1.3 Integración**

“Consiste en cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional” (Koontz y Weihrich, 2007, p.28).

Su tarea es cubrir los puestos de la organización de una manera acertada por medio de la identificación de las necesidades de fuerza de trabajo, el inventario del personal, reclutamiento, selección, colocación, evaluación y capacitación necesaria.

La integración es el medio a través del cual la gerencia y los funcionarios de la empresa comercial eligen los recursos necesarios para llevar a cabo las decisiones previamente establecidas y ejecutar los planes de la organización.

Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para cumplir con sus actividades. Ver esquema 4.

### ESQUEMA 3

#### Integración de recursos



FUENTE: Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, novena edición, Página 82

La integración comprende recursos administrativos, materiales, financieros, mercadológicos y humanos; estos últimos son importantes y para efecto de esta investigación se dará énfasis en la administración de Recursos Humanos.

#### I. Administración de recursos humanos

Según Chiavenato (2009) define a la administración de recurso humanos como “el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas, que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización” (p. 9).

Es la administración del talento humano por medio de un conjunto integrado de procesos que cuida el capital humano de las organizaciones, en virtud que es su elemento fundamental y la base en el logro del éxito.

A través de ella se realiza el análisis y asignación de las funciones de los empleados, de acuerdo a las necesidades de la empresa, pero principalmente por el nivel de conocimiento que tenga cada uno de ellos.

### a) Procesos de la gestión de recursos humanos

El manejo adecuado de esta área garantizará el personal idóneo, cuyas bases son la provisión del personal, organización, retención, desarrollo, evaluación, entre otros, así como efectuar actividades que sean de bienestar para los empleados. Ver esquema 5.

## ESQUEMA 4

### Procesos y subprocesos de recursos humanos



FUENTE: Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, novena edición, Página 103

Para efectos de la investigación se tomará el proceso de organización de personas que se define a continuación.

Este proceso comprende los criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera que definan las posibilidades futuras dentro de la organización; los criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

En esta sección se enfocará únicamente en la descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño.

## **1. Descripción y análisis de puestos**

Representa detalladamente las atribuciones o actividades del puesto que realiza el colaborador, el tiempo que lo lleva a cabo, los métodos que utiliza para elaborarlos y el objetivo del porqué lo ejecuta.

Chiavenato (2011) lo explica como “Un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización” (p. 190).

Mientras que la descripción de puestos es una simple lista de las actividades que realizan los colaboradores en sus puestos dentro de la organización, el análisis es el inventario comparativo de los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el colaborador que ocupa este puesto, para realizar las actividades acorde a lo que la empresa necesita.

## **2. Evaluación del desempeño**

“Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011, p. 202).

Es un concepto variable, porque las organizaciones siempre evalúan a los colaboradores a nivel formal o informalmente, en diferentes lapsos de tiempo. Además, es una herramienta indispensable en la actividad administrativa de la empresa.

Lo que hace que existan razones por las cuales las empresas deben evaluar el desempeño. Dessler (2015) define cinco razones por lo que es necesaria esta evaluación:

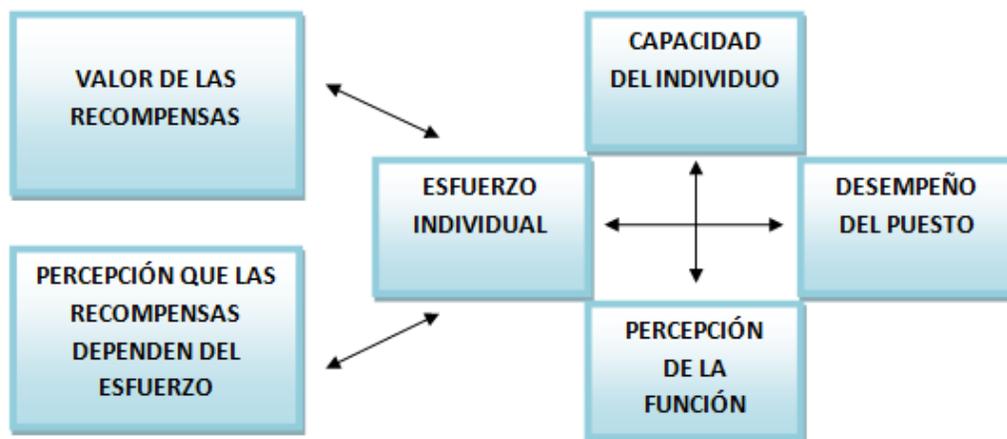
“Primero, la mayoría de los empleados basan sus salarios, ascensos y decisiones de retención en la evaluación del personal. Segundo las evaluaciones son fundamentales para el proceso de administración del desempeño del empleador. Tercero con la evaluación el gerente y el subalterno pueden elaborar un plan para corregir cualquier deficiencia. Cuarto las evaluaciones brindan una oportunidad de revisar los planes de carrera del trabajador. Por último, gracias a las evaluaciones el supervisor, puede identificar si hay necesidad de una capacitación.” (p. 226)

Además la evaluación del desempeño es un medio que permite detectar dificultades en la gestión del talento humano y en la integración del colaborador a la organización o al puesto que desempeña, así como contrariedades, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por

el puesto, problemas de apremio, estos considerados como factores que afectan al desempeño de un colaborador. Ver esquema 6.

## ESQUEMA 5

### Factores que afectan el desempeño



FUENTE: Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, novena edición, Página 203

- **Administración del desempeño**

Es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de la cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

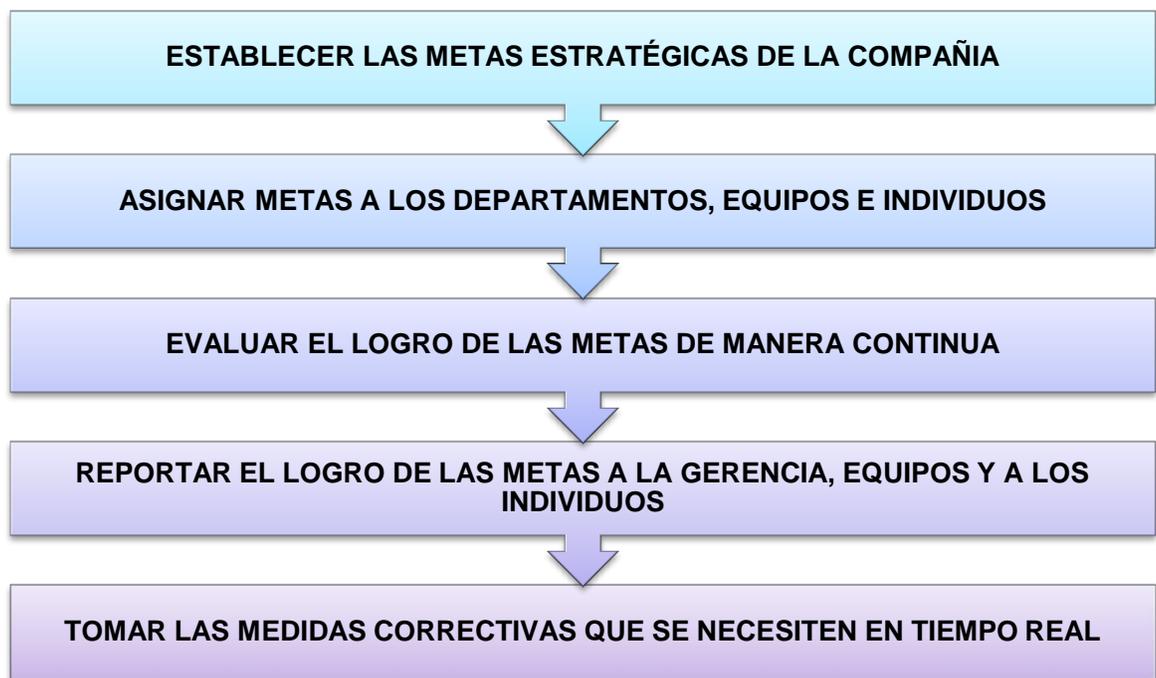
“En teoría, la evaluación del desempeño es necesaria, pero en la práctica no siempre resulta sencilla. Sin el establecimiento de metas, la “evaluación” es un formulario de un proveedor de artículos para oficina, y la retroalimentación anual suele ser tortuosa debido a que ambos

participantes abandonan la empresa antes de que reciban cualquier instrucción.” (Dessler, 2015, p. 227)

La administración del desempeño lleva un proceso de identificar, medir y desarrollar el rendimiento de los individuos y con base en ello ajustar las metas de la organización al desempeño de los colaboradores. Ver esquema 7.

## **ESQUEMA 6**

### **Proceso de administración de desempeño**



FUENTE: Dessler Gary. 2015. Administración de recursos humanos, decimocuarta edición, página 227

- **Responsabilidad en evaluación del desempeño**

Las responsabilidades en la evaluación del desempeño, según Chiavenato (2011) las define como:

“De acuerdo con la política de Recursos Humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.” (p.203)

Por consiguiente se definirán los roles y actividades de cada puesto de trabajo involucrado en la evaluación del desempeño en las organizaciones de hoy en día.

Sin embargo Dessler (2015) indica que “no es aconsejable basarse únicamente en las evaluaciones de los supervisores, por ejemplo, es probable que el supervisor no aprecie la manera en la que los clientes y los colegas perciben el desempeño del trabajador” (p. 230).

Esto indica que siempre existe un riesgo para el colaborador donde no se mida objetivamente su desempeño y que no se tome en cuenta el 100% de la información que se deba utilizar en esta medición.

- **El gerente o supervisor**

En la mayoría de organizaciones, el gerente o supervisor asume la responsabilidad del rendimiento y evaluación del desempeño de su personal a cargo. En ellas, el propio gerente o supervisor evalúa el desempeño del personal

con asesoría del área encargada del recurso humano, la cual define sus medios y criterios.

“En tiempos modernos, esta forma de trabajar proporciona mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal” (Chiavenato, 2011, p. 203).

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal.

- **La Gerencia de recursos humanos**

Esta opción es una alternativa que se considera común en las organizaciones de carácter conservador, pero en la actualidad se ha dejado de utilizar debido a su carácter en extremo monopolizador y burocrático. En esta opción, la responsabilidad de evaluar el desempeño de todos los colaboradores, la asume el área encargada de administrar los recursos humanos de la empresa; que a veces no conoce a todo el personal.

Sin embargo el departamento de recursos humanos puede funcionar como staff y apoyo a los jefes inmediatos en el proceso de evaluación y creación y aplicación de toda la metodología de evaluación.

- **Objetivos de la evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 206).

El objetivo principal que se persigue con la evaluación del desempeño es la consecución de una valoración objetiva y sistemática de las labores desempeñadas por los empleados.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se definen como tres grandes caminos:

- ✓ “Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- ✓ Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
- ✓ Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.” (Chiavenato, 2011, p. 206)

Una empresa que integra en sus planes de acción la evaluación del desempeño de los colaboradores, es capaz de potenciar las habilidades de los recursos y permite que ellos hagan carrera administrativa dentro de la entidad y se sientan parte fundamental de los objetivos que persigue la organización lo que beneficia a todos los involucrados.

- **Beneficios de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño permite trazar planes de mejora personal, capacitación, desarrollo y promoción, al mismo tiempo que se alinean las metas individuales con las de cada departamento y éstas a su vez con las de la compañía.

Son dirigidos a tres grupos: el gerente, colaborador y organización.

- **Beneficios para el gerente**

- ✓ “Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- ✓ Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- ✓ Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.” (Chiavenato, 2011, p. 207)

La implementación de la evaluación del desempeño permite a los líderes detectar el desempeño sobresaliente o débil de un colaborador, identificar oportunidades de crecimiento y desarrollo según los perfiles, habilidades y competencias del personal para optimizar los niveles de crecimiento e incluso elaborar planes de carrera enfocados a los líderes y otros empleados con potencial desarrollo.

Los líderes pueden establecer estándares y métricas de expectativas de desempeño individual y colectivo que paleen las deficiencias y debilidades.

- **Beneficios para el colaborador**

- ✓ “Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- ✓ Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- ✓ Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- ✓ Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.” (Chiavenato, 2011, p. 207)

La implementación de la evaluación de desempeño permite al líder y a sus colaboradores revisar el desempeño y comportamiento de cada quien, es posible recompensar el esfuerzo de los empleados de manera justa y equitativa con una base objetiva, aportar mayor transparencia al sistema de promoción y estímulos aplicado en el seno de la organización.

Esto es una gran ayuda para lograr el compromiso, satisfacción e identificación de los colaboradores hacia la empresa. Con la evaluación de desempeño los colaboradores tienen presente de manera clara las expectativas de su jefe y la organización respecto a su puesto de trabajo, sus objetivos y desempeño, conocer las características y competencias que la empresa valora, contar con la oportunidad de hacer una autoevaluación para su crecimiento y estar motivados para ofrecer un mejor esfuerzo a la empresa.

- **Beneficios para la organización**

- ✓ “Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- ✓ Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- ✓ Dinamizar su política de Recursos Humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.” (Chiavenato, 2011, p. 207)

Las evaluaciones que se realizan a través de varios métodos tienen un papel importante en las relaciones humanas en la organización, favorecen la comunicación entre evaluador y evaluado, descubren las lagunas de información sobre el personal, orientan a la formación, mejora del rendimiento y facilitan la integración en el grupo de trabajo.

La evaluación del equipo de trabajo se ha convertido en una práctica cada vez más recurrente en las compañías, más allá de ser una metodología de medición de resultados, lo interesante es observar cómo las personas buscarán llegar a concretar los objetivos que la empresa les asigna y con esto colaborar al beneficio global de toda la organización trabajando en equipo

- **Métodos de evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se lleva a cabo a través de métodos tradicionales y métodos modernos.

- **Métodos tradicionales de evaluación**

La necesidad de evaluar el desempeño de todos los miembros de la organización generó soluciones y propuestas que se transformaron en métodos de evaluación populares. Se trata de los métodos tradicionales de evaluación, Chiavenato (2011) indica que:

“Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etcétera. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado.”(p. 207)

Para que las evaluaciones del desempeño sean eficaces, deben basarse plenamente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo y no sólo en sus características de personalidad.

Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son cuatro. Ver esquema 8.

## ESQUEMA 7

### Métodos tradicionales de evaluación



FUENTE: Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones, novena edición, Página 207

#### - Método de Escalas Gráficas

“Algunas escalas de puntuación se enfocan en dimensiones laborales básicas como comunicaciones, trabajo en equipo y conocimientos técnicos” (Dessler, 2015, p. 233).

Este método es común y sencillo; hoy en día su aplicación requiere cuidado en el manejo de datos, esto con el fin de neutralizar los prejuicios y la neutralidad, los que pueden cambiar o perjudicar los resultados. Es decir, que se basa sólo en las opiniones de la persona que asigna la calificación.

“El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de

variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para venir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor.” (Chiavenato, 2011, p. 207)

#### - **Ventajas y desventajas del método de escalas gráficas de puntuación**

Entre las ventajas que proporciona el método es que puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

Gary Dessler define estas ventajas así:

- ✓ “Fácil de usar
- ✓ Genera puntuación cuantitativa para cada individuo
- ✓ Atributos creados con base a los puestos
- ✓ Fácil localización de puntos de mejora” (Dessler, 2015, p. 245).

Las desventajas que presenta este método Gary Dessler las define así:

- ✓ Es probable que los estándares sean poco claros

- ✓ Suele haber problemas de efecto de halo, tendencia central, indulgencia y sesgo.
- ✓ Elaboración de instrumento laboriosa. (Dessler, 2015, p. 245).

En resumen este método es sin duda el más utilizado y divulgado sin embargo sus ventajas son muy puntuales porque le brinda a los evaluadores un instrumento de evaluación de fácil comprensión y de aplicación simple a su vez posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño más destacadas por la empresa y la situación de cada empleado ante ellas. Por lo cual exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación, ya que lo simplifica enormemente.

Pero como todo método de evaluación tiene sus contras que deben de considerarse al momento de aplicar en primer lugar no permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación acerca de los subordinados para todos los factores de evaluación.

A su vez tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones. De igual manera requiere procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones e influencia personal de los evaluadores; tiende a presentar resultados tolerantes o exigentes para todos sus subordinados.

#### ○ **Métodos modernos de evaluación**

Ante la necesidad en las organizaciones de mejorar y llevar un control estricto sobre la evaluación del desempeño, han surgido nuevos métodos.

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

“La evaluación por objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que se depositaron en el colaborador, lo que éste debe de tener en mente respecto a su desempeño. Otro paso importante es la concordancia del colaborador con los objetivos. Estos deben de ser negociados a efecto de que exista un compromiso.” (Chiavenato, 2009, p.259)

- **Evaluación de 360°**

“La evaluación del desempeño 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado, el enfoque es predominantemente administrativo y conductual” (Chiavenato, 2009, p.265)

- **Evaluación del desempeño por computadora e internet**

“Con estos sistemas los gerentes mantienen notas en la computadora acerca de los subalternos durante el año para, luego combinarlas con las puntuaciones que los trabajadores recibieron en varias características de desempeño. Después, los programas generan informes escritos para apoyar cada parte de la evaluación.”(Dessler, 2015, p.240)

En la actualidad muchos de los empleadores utilizan evaluaciones on line para calificar el desempeño de sus trabajadores a través de sistemas que generan reportes actuales e históricos. de igual manera existe la variante de digitalizar e importar los sistemas tradicionales de evaluación en una carpeta en la nube y ser más accesible para los jefes y empleados su acceso.

- **La entrevista de evaluación y retroalimentación del desempeño**

Una vez realizada la evaluación formal a través del método seleccionado por la empresa y se ha obtenido un resultado, se procede a realizar la entrevista de evaluación y retroalimentación con el trabajador evaluado, comunicándole los resultados obtenidos.

Dessler (2015) la define “donde el gerente y el subalterno revisan las calificaciones, y hacen planes tanto para remediar las deficiencias como para reforzar las fortalezas” (p. 247).

Estas entrevistas son el punto fundamental del proceso de evaluación del desempeño, porque se frustra todo el proceso si no hay una comunicación clara, fluida y objetiva con el empleado evaluado.

Chiavenato (2011) define la necesidad de la entrevista en la evaluación del desempeño porque “Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La entrevista de evaluación del desempeño sirve para esta comunicación” (p. 221).

- **Lineamientos para realizar una entrevista**

La entrevista debe programarse poco después de la terminación del período de evaluación, ésta exige tanto tacto y paciencia de parte del supervisor como del evaluado, debe concentrarse en la eficiencia y no en la personalidad, siempre que sea posible se minimizan las amenazas a la autoestima del empleado, puesto que el proceso de la evaluación del desempeño debe ser una experiencia positiva para el empleado.

“Una entrevista efectiva requiere de habilidades de instrucción adecuadas, la instrucción no significa decirle a alguien que debe hacer, sino que se trata de un proceso” (Dessler, 2015, p. 247). Ver esquema 9.

## ESQUEMA 8

### Lineamientos para una entrevista



FUENTE: Dessler Gary. 2015. Administración de recursos humanos, decimocuarta edición, página 248.

“Las entrevistas adecuadas inician antes de su realización. Con anticipación revise la descripción del puesto del individuo, compare el desempeño con los estándares y analice sus evaluaciones previas. Avise al empleado por lo menos con una semana de anticipación, para que revise su trabajo. Establezca un horario para la entrevista. Una entrevista efectiva requiere de habilidades de instrucción adecuadas.” (Dessler, 2015, p.247)

Estas entrevistas son el punto de fallo del proceso de evaluación, porque pueden malograr todo el proceso si no hay una comunicación clara y fluida con el empleado evaluado.

Muchos trabajadores se enfrentan a estas entrevistas como un método de control y castigo cuando realmente en estas entrevistas se debería analizar las causas

que afectan al desempeño del empleado y proponer las acciones necesarias y motivadoras que permitan al empleado mejorar su desempeño y animarlo cuando éste resultado es satisfactorio.

- **Directrices para lograr evaluaciones efectivas**

- ✓ “Conozca y comprenda los problemas de evaluación potenciales como la tendencia central, ya que esto le ayudara a evitarlos.
- ✓ Todas las herramientas poseen ventajas y desventajas debe conocerlas para lograr aprovechar al máximo el instrumento
- ✓ Lleve un diario del desempeño de los trabajadores, el objetivo de la evaluación debería ser mejorar un desempeño insatisfactorio y reforzar un desempeño ejemplar. Por lo tanto la evaluación tiene que dar como resultado un plan que describa lo que el trabajador debe hacer para mejorar su rendimiento.” (Dessler, 2015, p.244)

Pero para que la evaluación del desempeño cumpla todos estos objetivos, no nos bastará con informar al empleado de cuáles son sus carencias o de comunicar la mejora salarial conseguida por un trabajador gracias a su esfuerzo.

No debemos olvidar que esta herramienta tiene como finalidad mejorar el funcionamiento y productividad de la empresa, de modo que la comunicación entre jefe y trabajador debe ir más allá y aprovechar los datos recopilados durante el proceso para implementar acciones que contribuyan al crecimiento empresarial.

#### **1.2.1.4 Dirección**

“Consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos” (Koontz y Weihrich, 2007, p.28).

La dirección en el proceso administrativo es la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interactividad que existe entre las personas miembros de un equipo de trabajo y su gerente.

Para dirigir un conjunto de actividades, se requiere que el gerente tenga capacidad de persuasión y la habilidad de liderar.

#### **1.2.1.5 Control**

“Es medir y corregir el desempeño de individuos y organizaciones para comprobar que los hechos corresponden a lo planeado” (Koontz y Weihrich, 2007, p.28).

A pesar de que una empresa realice la definición de sus objetivos medibles y cuantificables, no sería posible realizar pequeñas mejoras que guíen y condicionen el éxito de la organización sin la etapa de control.

Posterior a conocer la base teórica de este estudio y la metodología apta para aplicar en la unidad, se procede a mostrar los resultados que reflejan la situación actual de la empresa con relación al manejo del tema de evaluación del desempeño laboral a sus colaboradores.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNOSTICO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO**

Durante el desarrollo del presente capítulo se expondrá detalladamente los resultados obtenidos a través de la investigación de campo realizada en una empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado con el fin de identificar si tienen una metodología de evaluación de desempeño y de qué manera abordan este tema para luego realizar un análisis e interpretar la información recopilada y exponer cuantitativa y cualitativamente las apreciaciones recabadas de los miembros operativos y comentarios de mandos medios de la organización.

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

La información contenida dentro del presente capítulo, se adquirió por medio de una investigación de campo efectuada en la empresa distribuidora e importadora de repuestos para transporte pesado, a través del método científico en su fase indagadora, que permitió la recolección de datos proporcionados por los trabajadores de la empresa e información de libros y textos; la demostrativa, permitió efectuar la conexión real entre los resultados adquiridos y la comprobación empírica de los mismos; la expositiva, se utilizó para la exposición de los resultados obtenidos y así comprobar o rechazar las hipótesis formuladas.

Para llevar a cabo la investigación se tomó la totalidad de trabajadores que son ochenta personas distribuidas en catorce puestos de trabajo distintos, efectuando para ello un censo y de esta manera obtener datos confiables y objetivos relacionado al tema de evaluación del desempeño laboral.

### **2.1.1 Técnicas e instrumentos**

La recolección de la información se realizó por medio de una entrevista con la gerente de la empresa que indica una deficiencia en la evaluación de desempeño que se realizaba al personal, para esto se utilizó una guía de entrevista como instrumento de investigación.

Se utilizó la técnica de observación, aplicada en la unidad de análisis por medio de la proximidad directa con el personal operativo para obtener el mayor número de datos e información que fueran relevantes para su posterior análisis con base a la guía de observación que permitió encausar los fenómenos y comportamientos observados en las áreas de trabajo.

El censo, se utilizó para recopilar datos mediante un cuestionario previamente elaborado, sin modificar el entorno donde se recogió la información para entregarlo en forma de gráfica.

La investigación bibliográfica, consistió en la revisión de material bibliográfico existente relacionado al tema a investigar en la empresa, este material se logró identificar mediante fichas bibliográficas.

El instrumento utilizado para recolectar la información consistió en preguntas cerradas y abiertas dirigidos al personal operativo y a mandos medios. Para el diseño del cuestionario se realizó una prueba piloto que radicó en entregar el instrumento a diez personas las cuales no iban a ser evaluadas en el censo original, luego de obtener y analizar resultados de la prueba piloto, se pudo abordar cuestiones y problemas logísticos y técnicos.

Se logró determinar los tipos de preguntas más adecuados y de mejor entendimiento para el personal operativo y de mandos medios de los diferentes departamentos de la empresa, el cuestionario se realizó al personal de forma impresa y de manera presencial.

## **2.2 Unidad de análisis**

Previo a presentar los resultados de la investigación de campo se muestran generalidades de la organización; antecedentes, filosofía empresarial y su naturaleza que son puntos esenciales para identificar sus características relevantes, de igual manera se describe la metodología utilizada, las técnicas y los instrumentos que sirvieron para llevar a cabo la investigación.

### **2.2.1 Antecedentes**

Es una empresa con presencia en el mercado Guatemalteco desde 1984, dedicada a garantizar la continuidad del transporte pesado que mueve la economía de la región. Hoy 36 años después se ha consolidado como una empresa enfocada en brindar servicio a todo transportista con repuestos y accesorios para camiones pesados y maquinaria.

Se importa directamente de países como China y Estados Unidos, comercializan cabezales, camiones, furgones, plataformas, maquinaria industrial, repuestos nuevos y usados para transporte pesado.

Le brinda entrega inmediata de repuestos a tiendas o a domicilio debido a que sus agentes de ventas le solventan las necesidades de repuestos en el lugar que lo necesite el cliente. Tienen personal altamente calificado para brindarle una atención personalizada y su consigna es nuestro servicio, su mejor solución.

### **2.2.2 Filosofía Empresarial**

Son los elementos que permiten la identificación de la empresa, con su situación actual y lo que quiere lograr que a su vez permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes que la integran.

### **2.2.2.1 Misión**

“Proveer a nuestros clientes, una amplia variedad de repuestos para transporte pesado de alta calidad y un servicio de excelencia, capacitando constantemente a nuestro personal y así brindar una buena asesoría y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.”

#### **a. Visión**

“Ser una empresa líder en la comercialización de repuestos para transporte pesado, tener altos índices de calidad y servicio, estar a la vanguardia de la tecnología y el conocimiento técnico para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y así contribuir al desarrollo económico de nuestro país y por ende el bienestar de nuestros colaboradores.”

#### **b. Valores**

La empresa objeto de investigación cuenta con personal de grandes valores lo que permite que se realicen las actividades con el sentido de pertenencia, responsabilidad y cumplimiento. A continuación se detalla ciertos valores que posee el personal:

- ✓ Pertenencia e identificación.
- ✓ Respeto y Honestidad.
- ✓ Responsabilidad y compromiso.
- ✓ Excelencia
- ✓ Trabajo en equipo

### **2.2.3 Naturaleza y características**

Es una empresa Guatemalteca con 36 años de servicio, dedicados a la importación, distribución y comercialización de repuestos o partes para todo tipo de transporte pesado americanos, japoneses y coreanos.

Cuenta con un amplio stock de repuestos y personal calificado para brindarle un mejor servicio. Actualmente tiene 8 puntos de ventas en el perímetro de la ciudad capital y sigue en expansión. Son importadores directos de repuestos de alta calidad que permite garantizarle y ofrecerle mejores precios y confianza.

## 2.2.4 Estructura organizacional

### ESQUEMA 9

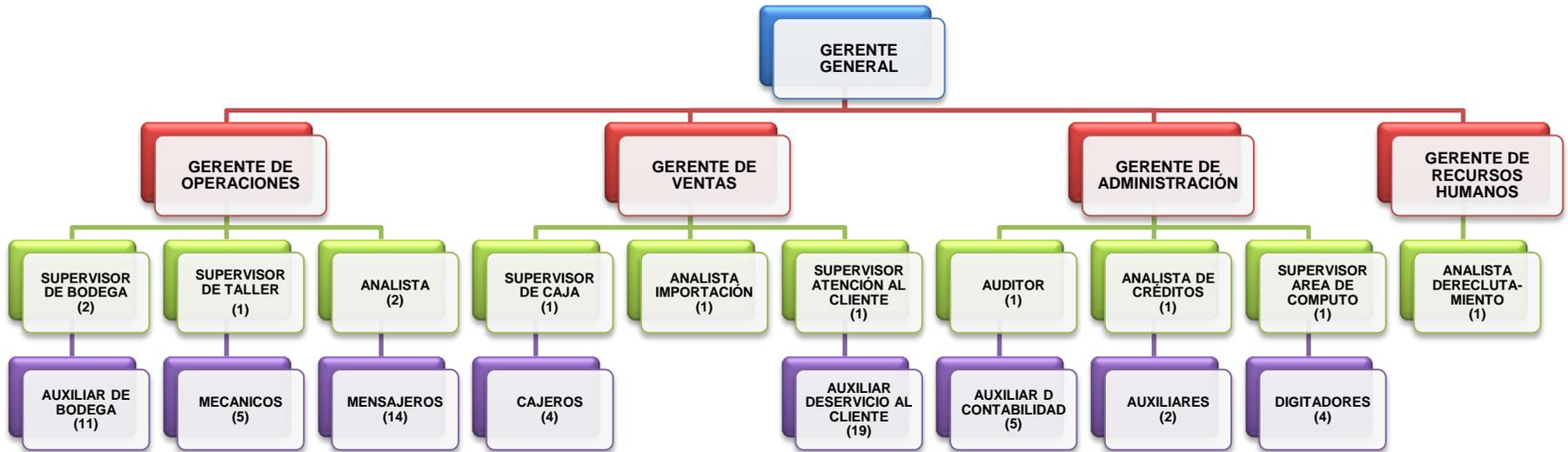
Estructura organizacional de empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado



# ESQUEMA 10

Organigrama nominal de empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado ubicada en zona 12 ciudad de Guatemala

40



FUENTE: Estructura organizacional de una empresa comercializadora de repuestos, diciembre 2019

## 2.3 Situación actual del desempeño laboral en la empresa

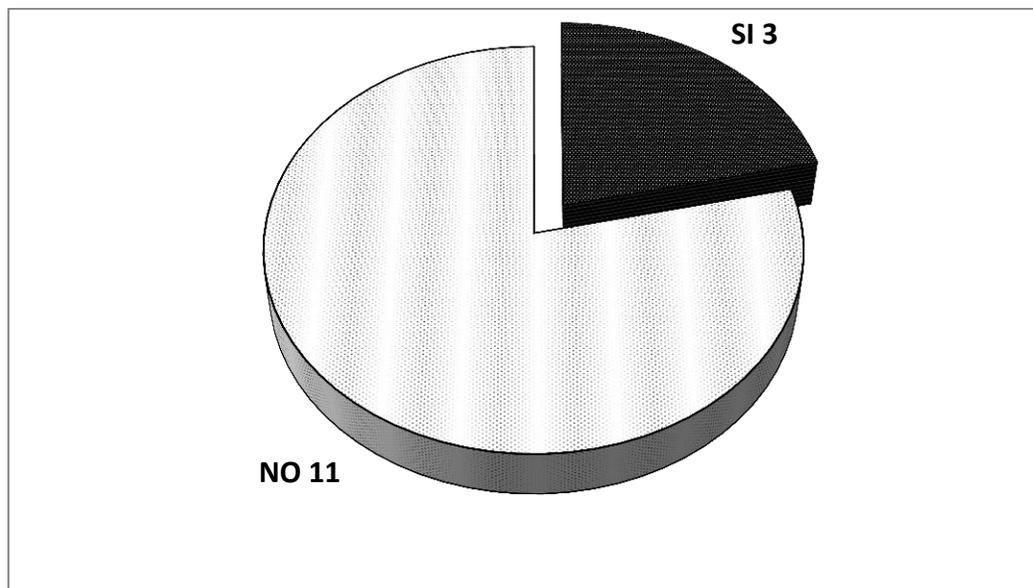
La información recolectada de los cuestionarios se vació en un libro de Excel, donde se utilizó un cuadro de vaciado, para posteriormente elaborar las gráficas con resultados obtenidos las cuales se muestran a continuación.

### 2.3.1 Resultados para la empresa

Esta entrevista fue realizada a los 14 jefes inmediatos que integran la empresa en el área administrativa. Se obtuvo información de relevancia en relación al desempeño de los colaboradores, la cual se detalla a continuación.

#### GRÁFICA 1

#### Existencia de una metodología de evaluación de desempeño



FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

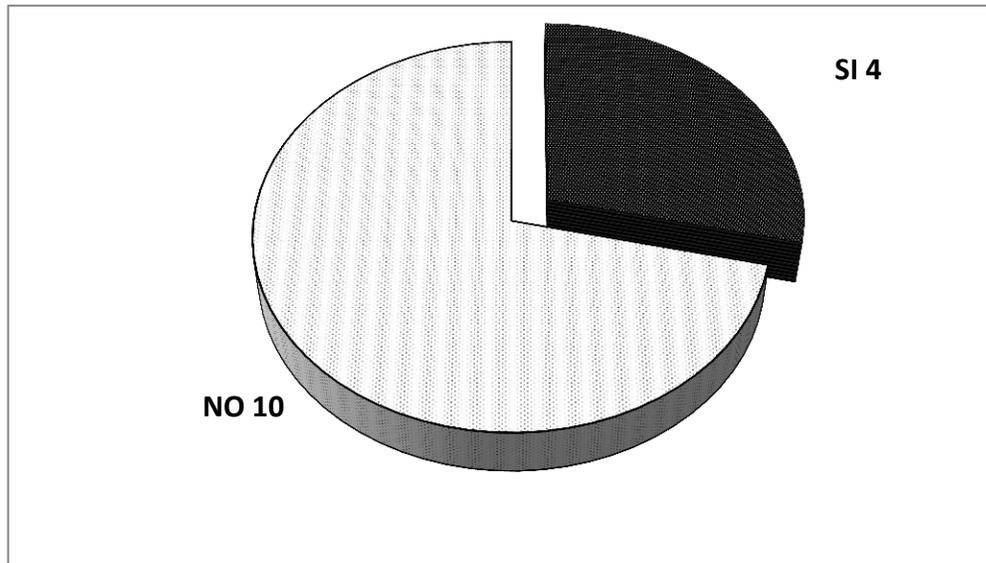
Según información proporcionada por mandos medios 11 de ellos indican que la organización no cuenta con programas o sistemas de evaluación

del desempeño, además no han aplicado procesos formales similares para evaluar el rendimiento de los colaboradores. 3 personas indicaron que la empresa si cuenta con una metodología sin embargo indican que consiste en evaluar las actividades de manera informal, por medio de la observación diaria en los lugares de trabajo, correos electrónicos enviados a sus colaboradores donde indican lo que realizan mal, hojas escritas que indican resultados de ventas diarias y algunos reportes de información que son considerados como herramienta para evaluar el desempeño.

Ambos resultados obtenidos muestran la inexistencia de procesos formales de evaluación del desempeño siendo la razón principal el recurso del tiempo para invertir en el desarrollo y organización del mismo lo que lleva a la aplicación empírica e informal de dicha evaluación y con ello no se puede identificar oportunamente las capacidades, retos y desempeño de los colaboradores que llevaría a la organización a cumplir sus objetivos. De igual manera a estar alertas a posibles situaciones que perjudiquen a la organización como la pérdida de compromiso, contribución y calidad del personal.

## GRÁFICA 2

### Existencia de indicadores claves de rendimiento



FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

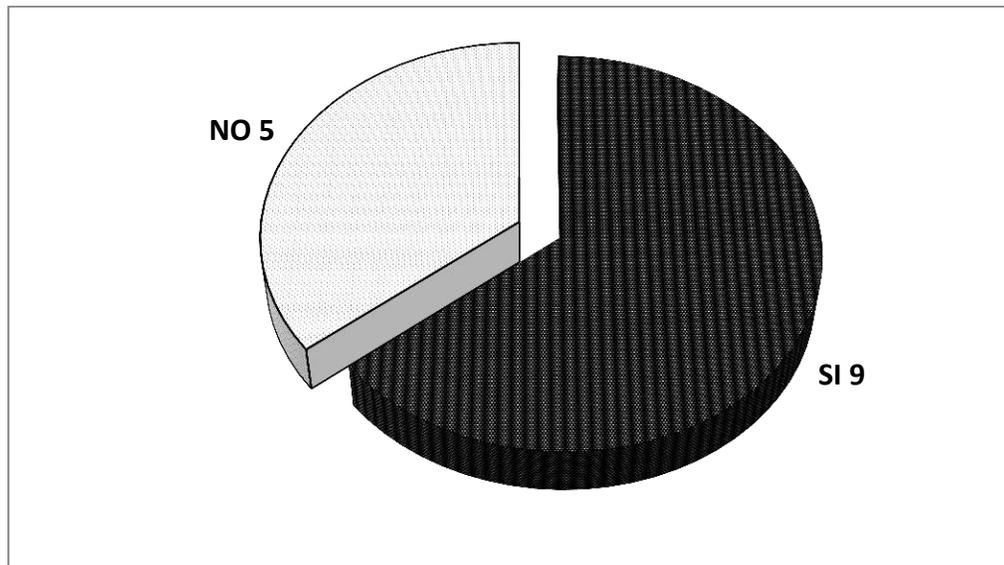
Se observa que 10 supervisores reconocieron la inexistencia en la empresa de una metodología para definir indicadores claves de rendimiento o parámetros que monitoreen constantemente el crecimiento o aprendizaje de los colaboradores, para poder ofrecer un mejor servicio y que mejore adecuadamente el desempeño de la organización. Por otra parte 4 jefes indicaron que la organización si tiene indicadores de rendimiento, al consultar sobre estos indicadores se determinó que son tableros de Excel y hojas impresas localizadas en las paredes que contienen fechas de entrega de reportes, inventarios y ventas.

Al no contar con indicadores claves de rendimiento la empresa funciona sin rumbo debido a que no hay manera de saber si se está cumpliendo con los objetivos, lo que provoca pérdida de tiempo o duplicidad en las actividades que se realizan postergando el cumplimiento durante semanas o incluso meses si no se tiene una fecha límite para cumplirlas. Y lo que es peor, las decisiones que se

toman no tienen ningún fundamento, lo que aumenta las posibilidades de que sean erróneas.

### GRÁFICA 3

#### Retroalimentación del desempeño



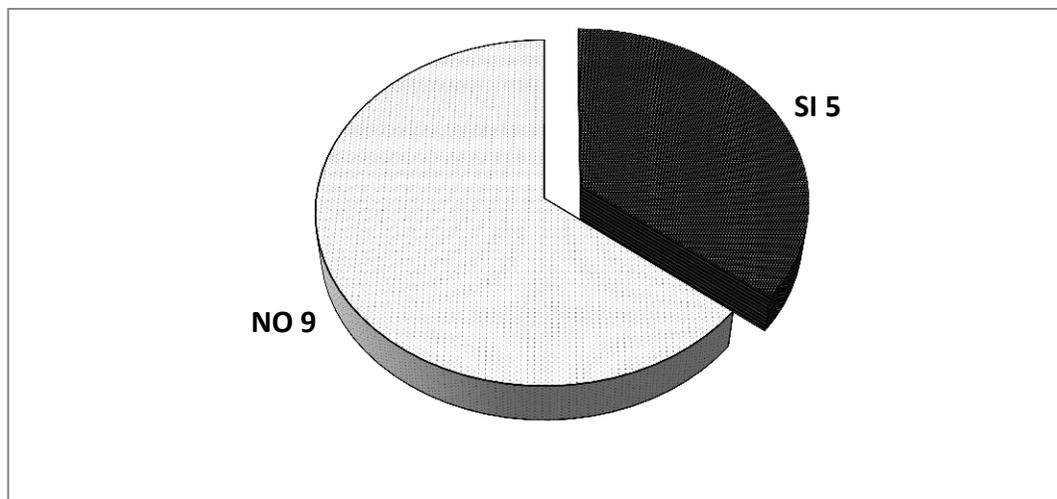
FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

Se observó que 9 de los entrevistados establecieron que la empresa no les ha proporcionado una metodología para retroalimentar al colaborador acerca de su desempeño ni para comunicar el logro de los objetivos, esto lo realizan de manera empírica con base a conocimientos que han obtenido en otros empleos o bien en su carrera universitaria. 5 de los entrevistados indicaron que si se les proporciona una metodología de retroalimentación que consiste en actuar siempre sobre los errores cometidos debido a cambios en procesos internos o negligencia de colaboradores, se efectúan llamados de atención informales y posteriormente de no corregirse se emiten sanciones documentadas, cuando persisten los errores por negligencia de parte del colaborador, se debita un porcentaje del salario devengado para cubrir las pérdidas generadas por errores cometidos.

Evidenciando la carencia de acciones formales por errores cometidos genera confusión hacia los empleados, debido a que un llamado de atención o regaño no proporcionan acciones correctivas integrales para las mejoras constantes en las debilidades que presentan por tanto influye en la repetición de los mismos.

Sin una manera eficaz de retroalimentar a los empleados no se pueden realizar planes de mejora ni llevar seguimiento sobre las acciones tomadas, la nula comunicación con el jefe y no saber hacia dónde se dirige su trabajo están entre los principales motivos de renuncia de los colaboradores, conservar a un empleado de alto rendimiento no sólo implica aumentar su salario o cambiarlo de área; por lo que retenerlo es de importancia considerando que perderlo puede tener un costo muy elevado a la organización tanto en el proceso de búsqueda y selección como suplantar la capacidad y el conocimiento que le brindaba a la empresa.

**GRÁFICA 4**  
**Capacitaciones a mandos medios**



FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

Según información obtenida 9 de los jefes de área indicaron que la empresa no los ha capacitado en temas de creación y control de indicadores para evaluar el desempeño laboral de sus subordinados, ni temas que den a conocer la forma adecuada de retroalimentar a los colaboradores; la Gerencia de Recursos Humanos no ha considerado de suma importancia capacitar a los jefes de nivel medio en estos temas.

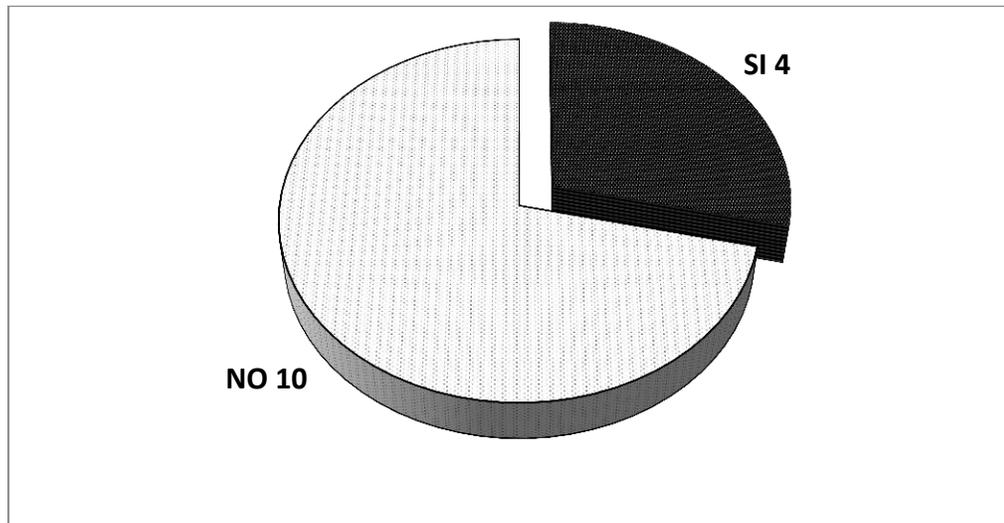
5 de ellos indicaron que la empresa si los ha capacitado en estos temas sin embargo desconocen la realización de estos procesos, los cuales son aplicados únicamente de forma empírica a través de conocimientos que adquirieron en dichas capacitaciones pero que abordaban otros temas no relacionados a indicadores claves de rendimiento.

Una empresa que no tenga al menos un programa de capacitación incipiente y relativamente periódico no será capaz de crecer en el largo plazo, porque su recurso humano no estará en condiciones de realizar un trabajo en conjunto adecuado

La ausencia de formación de los empleados y en este caso superiores puede resultar en comunicaciones ineptas que arruinan las relaciones. Además, la empresa sufre una pérdida de ingresos si los proyectos se diseñan incorrectamente debido a la falta de la capacitación del personal como metas inalcanzables de ventas.

## GRÁFICA 5

### Planes de mejora según resultados obtenidos



FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

Según información brindada por jefes de área, 10 de ellos indicaron que la empresa no cuenta con planes de mejora respecto a los resultados que obtienen de las actividades que realizan los colaboradores.

4 de ellos indicaron que si se poseen planes de mejora en la empresa, al consultar dichos planes se observó que consistían en hojas escritas que contenían tareas programadas o pendientes que se les asignarían a los colaboradores como nueva atribución o como actividad que según los jefes le beneficiaría en sus metas o evitaría nuevamente los errores cometidos anteriormente.

Esta técnica no es la correcta para la elaboración de un plan de mejora, el plan debe tener como objetivo la mejora del rendimiento del colaborador y la disminución de errores. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

De no contar con planes de mejora no se pueden corregir resultados, no es posible reestructurar actividades, no se optimizan los recursos, no se afianzan las fortalezas del personal y con ello los colaboradores no se sienten valorados, motivados y con proyecciones claras para potenciar sus esfuerzos con el fin de mejorar sus resultados.

**CUADRO 2**  
**BENEFICIOS E IMPORTANCIA DE LA EVALUACION**

DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS OBTENIDAS	
	SI	NO
Importancia de evaluar el desempeño	14	0
Importancia de retroalimentar el desempeño del colaborador	14	0
Beneficio al implementar metodología de evaluación de desempeño	14	0

FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

Según entrevista realizada a los jefes de área el 100% consideró importante evaluar el rendimiento de los colaboradores porque se detecta la eficacia en sus actividades y ayuda a monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización, de igual manera indicaron que retroalimentar al empleado permite determinar oportunidades de mejora y trasladar información puntual e inmediata para aumentar las fortalezas y disminuir debilidades, y lograr que estos obtengan satisfacción laboral.

Por ese motivo la totalidad de entrevistados indicaron que beneficiaría a la organización la creación de un sistema de evaluación del desempeño y una metodología de retroalimentación que permita conocer, medir e intervenir en los resultados del desempeño laboral, enfocados en la mejora continua, brindando una descripción exacta de la manera en que el colaborador realiza y cumple las responsabilidades y actividades que lleva a cabo en su puesto de trabajo.

A su vez los entrevistados mostraron su conocimiento en los efectos negativos que tendría el no efectuarse el proceso de evaluación y no contar con un sistema que promueva la equidad; debido a que se facilita el deterioro del clima laboral, es frecuente que el desempeño baje de nivel, se dificulta la supervisión del personal, no se conocen los puntos de mejora de los colaboradores y eso aumenta el porcentaje de problemas con el personal de manera considerable y con ello el dinamismo de toda la empresa se verá reducido.

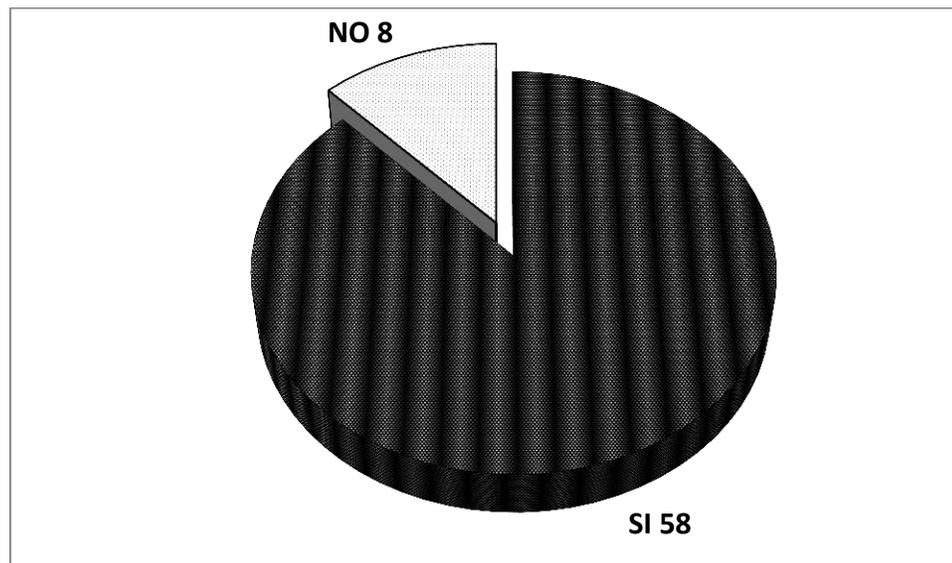
### 2.3.2 Resultados para el empleado

El instrumento fue dirigido al personal operativo de la empresa siendo un total de 66 colaboradores, las preguntas fueron elegidas con sumo cuidado por la importancia del estudio.

Por ello se pudo obtener información de gran relevancia sobre la actualidad del desempeño de los colaboradores, la cual se detalla a continuación.

#### GRÁFICA 6

##### Información sobre actividades y objetivos en puestos de trabajo



FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

Según información proporcionada por el personal operativo de la empresa 58 de ellos dijeron que conocen las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo e indica que el jefe le informa acerca de metas y objetivos en su área de trabajo a su vez indicaron que se toma en cuenta las opiniones y comentarios sobre la creación de estas metas lo que beneficia a la organización porque al incluir a los empleados en el proceso de establecer metas aumentará su participación en el proyecto y en el negocio en general. Como consecuencia, las metas ya no son

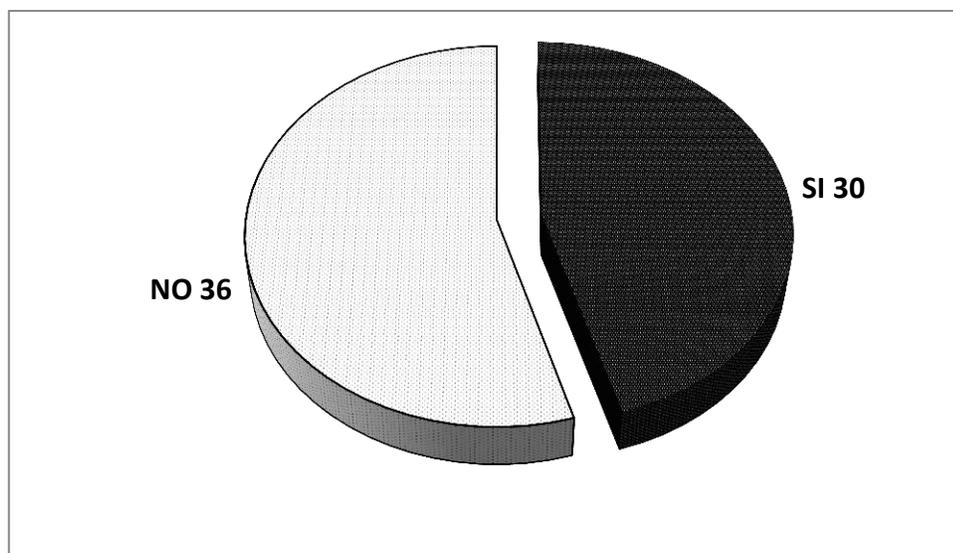
sólo de la gerencia, sino que son las metas de todas las personas en la organización.

Por otro lado se observa que 8 de los colaboradores indicaron que no tienen información acerca de las actividades metas y objetivos del área, esto define que el personal no tubo inducción en su ingreso a la empresa y son áreas que no persiguen metas en común según comentarios del personal.

Es necesario asegurarse de que todos los empleados sepan cuáles son sus tareas, cómo lo deben hacer y qué se espera de ellos, de no ser así el resultado es una falta de compromiso por no conocer a profundidad sus objetivos, todo su potencial laboral se centra únicamente en la realización personal, es decir, en el logro de sus propios ideales; trabajando para su propio beneficio y sobreviviendo a sus propias circunstancias, probablemente porque sus esfuerzos están arraigados sólo en las recompensas económicas y no como parte del beneficio que la empresa puede obtener.

### **GRÁFICA 7**

#### **Evaluación de desempeño al colaborador**



FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

Con relación a la apreciación de los colaboradores, se manifiesta por parte de 36 de ellos que no existen sistemas para evaluar el desempeño de las actividades que realizan, debido a que la organización no se interesa por obtener dicha información, además que no valora el trabajo, ni el esfuerzo que se realiza, puesto que es considerado una tarea obligatoria el efectuar las actividades laborales diarias, según lo expresado por los colaboradores.

Por el contrario, se evidenció que 30 de ellos indicaron que si evalúan el rendimiento del trabajo realizado, esto porque al final de mes existe un reporte de metas, un informe de ventas realizadas, un tablero de toma de tiempos para mensajeros, control por medio del sistema operativo interno, charlas informales donde se exponen los puntos débiles del departamento, envío de informes por correo electrónico, control de ingreso de horarios de entrada al trabajo, otras personas que no tienen claro que es una evaluación sistemática indicaron que se evalúa la limpieza de su área de trabajo, control de llamadas telefónicas a número personal o de la empresa, el personal es enviado a charlas con la gerente de recursos humanos donde indican metas de área.

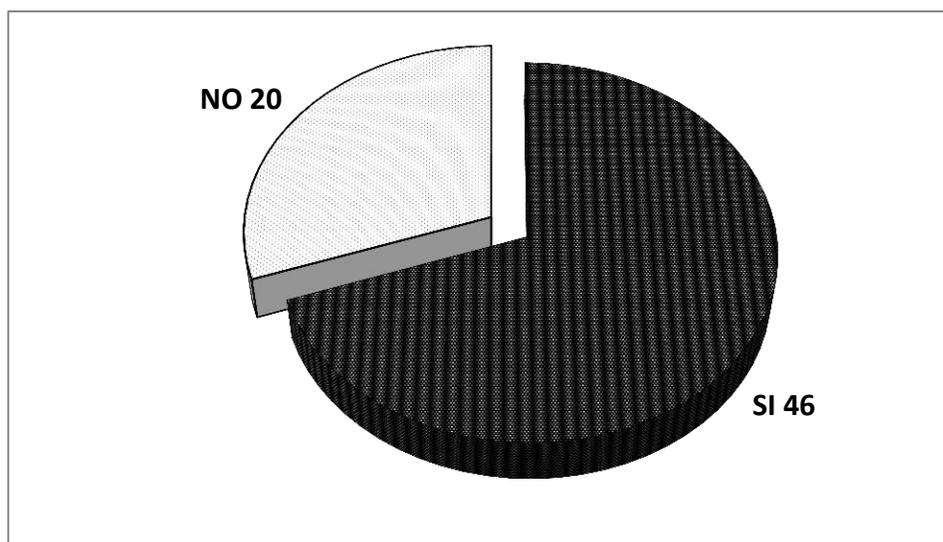
A pesar de todas las maneras mencionadas anteriormente, ninguna incluye parámetros o criterios apropiados para brindar una adecuada evaluación del rendimiento en las tareas realizadas, por lo que no se cuenta con ideas claras de dicho tema.

Las evaluaciones de desempeño incompletas impiden a la empresa ser capaz de desarrollar una visión global del conjunto de habilidades de cada empleado. Esto dificulta la identificación de candidatos potenciales para cargos de gestión y también puede impedir que la compañía aproveche adecuadamente el talento interno para proyectos importantes a su vez resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.

Al no saber cómo utilizar a su personal adecuadamente, una empresa se ve obligada a asumir el costo de reclutar y contratar a nuevos empleados cuando los pasos adicionales pueden no ser necesarios.

### **GRÁFICA 8**

#### **Retroalimentación sobre su desempeño**



FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

En función de los datos obtenidos, se revela que dentro de la organización se retroalimenta a los colaboradores de manera empírica e informal, 46 personas indicaron que se efectúan regaños, comparaciones de mal desempeño con sus compañeros, llamados de atención verbal, reuniones mensuales, retroalimentación por teléfono, obsequios por logro de metas, charlas sobre manejo de personal, regaños por parte de otros jefes de área, retroalimentaciones por parte del cliente, correos electrónicos indicando errores.

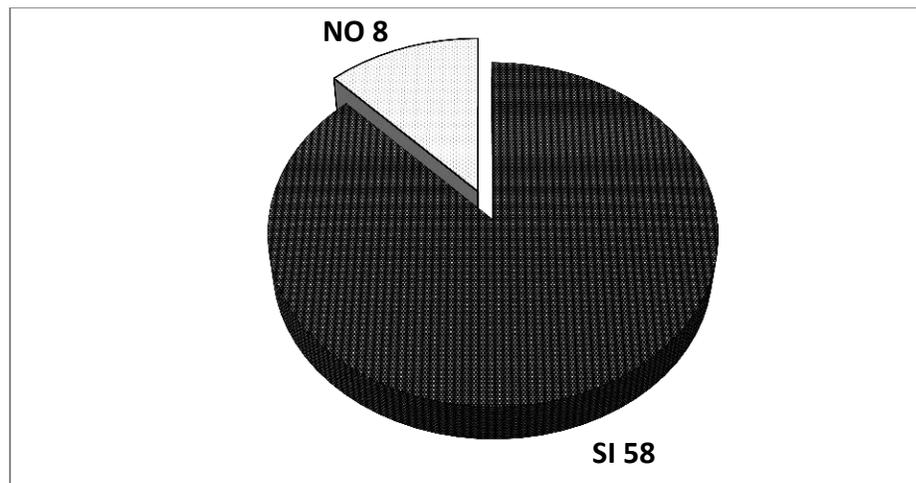
Podemos observar que todas estas formas de comunicar el desempeño de las actividades que realizan los colaboradores no es la adecuada debido a que proporciona una idea equivocada sobre los puntos de mejora que tiene el personal y esto debido a que no existe una metodología para realizar la entrevista de retroalimentación de manera objetiva y adecuada cuando es necesario.

El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino; afecta el nivel de rendimiento, tanto en la calidad de trabajo como en su calidad, porque el trabajador no da lo mejor de sí, pierde interés en lo que hace y se dan las renunciaciones que son costosas para una empresa porque implican la pérdida de una fuerza laboral positiva, especialmente cuando se trata de los empleados más creativos y eficientes.

Las líneas estratégicas se tornan poco claras porque los objetivos no fueron compartidos en una instancia común, de modo que cada cual los entiende a su manera y genera confusión; el trabajador está preocupado en la monotonía, cumple con lo justo y necesario sin proponer cambios e incluso demorando en la ejecución de tareas. Esto puede repercutir en grandes costos de dinero y tiempo innecesarios para la empresa.

## GRÁFICA 9

### Importancia de retroalimentar al personal



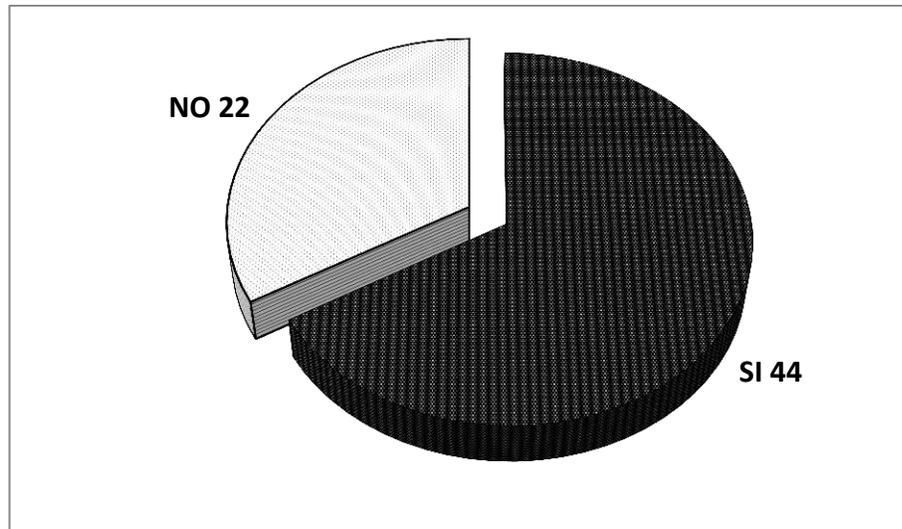
FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

Se determinó que 58 colaboradores afirmaron que la retroalimentación objetiva sobre su desempeño ayudaría a una mejora continua y a fijación de metas personales, a una competencia sana para sobresalir y se le impulsaría a alcanzar los objetivos del área. Así mismo indicaron que es importante la evaluación del desempeño laboral debido a que se pueden identificar errores que otras áreas cometen y que afectan el rendimiento como departamento.

De igual manera 8 de ellos indicaron que no consideran importante que se le retroalimente o bien no lo consideran necesario, esto se debe a que las malas prácticas que se han dado en este proceso y la forma no objetiva, crea miedo en los trabajadores e inclusive inseguridad al momento que se les convoca a reunión.

## GRÁFICA 10

### Elaboración de planes de mejora



FUENTE: Elaboración propia, investigación de campo, diciembre 2019

Según la información obtenida 22 empleados indicaron que su jefe inmediato no ha elaborado planes de mejora para corregir sus puntos débiles o mejorar las actividades que realizan de manera correcta.

Se determinó que a 47 de los colaboradores los jefes inmediatos brindan consejos de forma escrita o verbal, esta información es generada con base a reportes o tiempo utilizados en sus actividades, también son complementados con sugerencias o comentarios de él que traslada la información por llamadas de atención. Sin embargo esto no cumple con los requisitos mínimos de un plan de acción cuyo objetivo es ayudar a mejorar los resultados que se obtiene de las actividades de los empleados.

## **2.4 Análisis de resultados**

Luego de la investigación realizada se determinó la situación actual de cómo la empresa objeto de investigación trata el tema de evaluación del desempeño, se comprobó que la organización no tiene herramientas para aplicar la evaluación de la manera correcta y objetiva, los superiores realizan únicamente acciones verbales y escritas de manera informal, empírica y ocasional, que impiden una inadecuada retroalimentación.

Cabe mencionar que para medir el rendimiento de los colaboradores, se basan únicamente en la supervisión ejercida por el jefe inmediato, reportes creados por él, índices de ventas diarias, quejas del cliente a través de correo electrónico, los colaboradores relacionan el tema de evaluación con llamados de atención, regaños u otras acciones ejercidas por parte de sus superiores, sin embargo, ningún método utilizado es objetivo y no posee los fundamentos metodológicos ni los indicadores adecuados para accionar correctamente.

Según lo expresado por los superiores, la organización no efectúa retroalimentaciones formales a los colaboradores, debido a la carencia de herramientas para realizarlo, tiempo y recurso económico; factores que no son determinantes en este proceso.

Es de resaltar que la organización no ofrece planes de mejora para los colaboradores y no posee programas que apoyen el desarrollo profesional y fortalezcan el recurso humano para su beneficio.

Los resultados mostrados en el anterior diagnóstico permiten presentar un sistema de evaluación del desempeño enfocado al personal operativo de la empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado, el cual se encuentra contenido en el próximo capítulo, en donde se detallará a profundidad.

## **CAPÍTULO III**

### **SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO, UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

#### **3.1 Presentación**

Luego de conocer la realidad de la empresa y evidenciar la problemática existente relacionada a la falta de un sistema que muestre el desempeño real, confiable y formal de los colaboradores se propone implementar un sistema de evaluación del desempeño el cual es una de las principales funciones en la gestión de recursos humanos, constituye un conjunto de normas y procedimientos para evaluar y calificar el rendimiento de colaboradores de una organización.

En la medida que existe un mecanismo de evaluación formal y planificada, la evaluación del desempeño ordinaria aportará información valiosa para la administración del recurso humano, principalmente en las áreas de: planeación de carrera, mejoramiento del desempeño, promociones, capacitación, análisis de puestos, compensaciones, entre otros.

Es por ello que el presente capítulo abordará a detalle el proceso de aplicación del sistema de evaluación de desempeño para el personal dentro de la empresa, para su comprensión se ha diseñado una serie de fases que indican la correcta aplicación de cada parte y esquema del presente sistema.

El punto de partida del presente manual de evaluación de desempeño ordinaria está en la motivación de los propios directores por mejorar en forma permanente su liderazgo.

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

Implementar un sistema de evaluación a mediano plazo que contribuya a medir el desempeño, integrar los objetivos y establecer criterios a un 100% para el desarrollo del recurso humano de diferentes unidades administrativas que conforman la empresa. Para proporcionar al colaborador una sistemática, objetiva y periódica retroalimentación sobre su rendimiento laboral.

### **3.3 Propuesta del sistema de evaluación para el personal de una empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado**

El método de escalas gráficas con atribución de puntos, consiste en un método que evalúa el desempeño de los trabajadores mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Este método utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de tales factores.

Esta evaluación del desempeño cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales, ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas; simplifica en gran medida el trabajo del evaluador. Es por ello que se determinó como el más apropiado para la empresa.

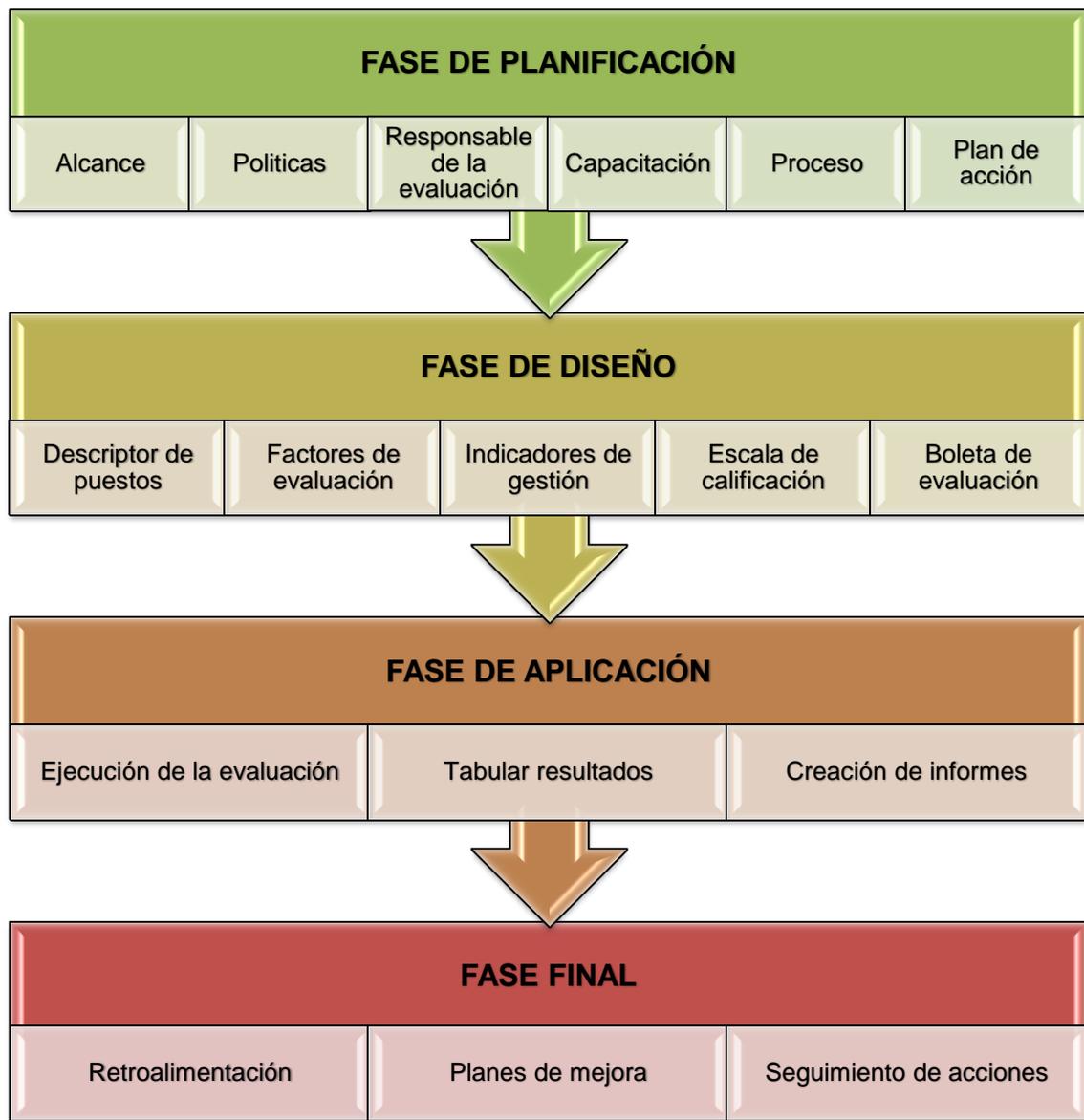
### **3.3.1 Metas del sistema de evaluación**

- ✓ Facilitar diariamente la comunicación positiva y productiva entre jefes y subalternos, para el logro de las metas en un 100% de la organización.
- ✓ Medir al año el 100% del rendimiento de los colaboradores dentro de la organización.
- ✓ Identificar semestralmente las áreas de oportunidad tanto organizacional como personal mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación para disminuir en un 15% aspectos deficientes que presentan los colaboradores.
- ✓ Identificar a corto plazo el potencial de desarrollo de los colaboradores y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la mejora de sus capacidades para disminuir en un 60% sus errores.
- ✓ Medir cada año el 90% de idoneidad de un individuo para el puesto de trabajo.
- ✓ Proveer a mediano plazo un mecanismo de control cuantitativo de valoración del rendimiento de los colaboradores que forman parte de la organización objetivo para disminuir un 20% en los atrasos de procesos en metas mensuales.

Para la implementación de la propuesta del sistema de evaluación de desempeño se crearon cuatro fases, planificación, diseño, aplicación y fase final, que a continuación se detallan.

## ESQUEMA NO. 11

### Etapas de implementación del sistema de evaluación de desempeño



FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

### **3.3.2 Fase de planificación**

La planificación del proceso de evaluación involucra a todos y cada uno de los aspectos relacionados a través del cual se establece el cómo, quién y cuándo se ejecutarán los planes para alcanzar los objetivos planteados.

Es por esto que resulta imprescindible que la organización, una vez que reconoce la necesidad de realizar la evaluación del desempeño y decide implementar un sistema, se tenga toda la información respecto al proceso.

Una vez conocida esta información se realiza la planificación del proceso, de modo que se pueda satisfacer efectivamente las necesidades. Posteriormente, se define de forma clara y precisa cuál es el objetivo que se persigue al implementar el sistema, ya que la planificación se realiza precisamente para delinear las acciones que permitan conseguir un objetivo específico.

Seguidamente se define cuál es la población a la que se debe evaluar, aunque el proceso abarcara a todos los empleados. Si se tiene claro la población y los aspectos mencionados deben definir quiénes participarán como evaluadores.

Finalmente, es necesario que se definan todas las etapas en las cuales desea realizar el proceso, así como también las actividades de cada una de ellas, haciendo referencia al tiempo que tomará cada una, la secuencia en que la realizará, quiénes serán los responsables, y también los recursos destinados a cada una, en términos de tiempo y recursos financieros, los cuales se deben asignar en función de los requerimientos de la organización para alcanzar el objetivo planteado.

### **3.3.2.1 Alcance del sistema de evaluación de desempeño**

El presente sistema de evaluación será de aplicación a todos los colaboradores de la organización, a excepción de gerencia general, así como de quienes desarrollen labores en modalidad de servicios profesionales, consultores y personal sub contratado.

### **3.3.2.2 Políticas sobre el sistema de evaluación del desempeño**

- ✓ Luego de prestar un año de servicios a la empresa, todos los colaboradores deben ser evaluados.
- ✓ Los indicadores que se evaluarán serán conocidos, con anterioridad, por todos los trabajadores, así como sus objetivos individuales y lo que se espera de ellos, en correspondencia con lo establecido en el reglamento.
- ✓ El evaluador demostrará objetividad, basando su criterio, en hechos y el comportamiento del trabajador y no en sus características personales.
- ✓ Las evaluaciones se deberán realizar de manera anual durante el mes de diciembre.
- ✓ Será responsabilidad de los jefes de cada área enviar las evaluaciones de desempeño al departamento de recursos humanos, en las primeras semanas de enero.
- ✓ Toda información obtenida, es de carácter confidencial, por tanto, está prohibida su divulgación y reproducción, parcial o total por cualquier medio físico o electrónico.
- ✓ Si el resultado de la evaluación del desempeño es de 0-50 puntos el colaborador deberá realizar conjuntamente con el jefe inmediato un plan de mejora sobre los resultados obtenidos.
- ✓ Si el resultado del colaborador está en el rango de 51-69 puntos, se le capacitará y se le brindará seguimiento para elevar el rendimiento laboral.

- ✓ Al momento de realizar la evaluación del desempeño, si el colaborador obtiene resultados insatisfactorios nuevamente, se tomarán medidas disciplinarias.
- ✓ Cuando el resultado obtenido de la evaluación sea sobresaliente 90-100 puntos será parte del sistema de reconocimientos que posee la empresa actualmente.

### **3.3.2.3 Asignación del personal responsable del sistema de evaluación del desempeño**

El departamento de recursos humanos será el encargado de realizar el proceso de evaluación del desempeño, el jefe de cada departamento será el encargado de calificar a cada colaborador, marcando la calificación que mejor describa el desempeño del colaborador en cada factor establecido, al finalizar el departamento de recursos humanos será el encargado de generar los valores finales y realizar el respectivo análisis en relación a las funciones del puesto, y así mismo proporcionar esquemas de planes de mejora con base a los resultados de la evaluación, a los jefes que serán los encargados junto a su colaborador a cargo, de establecer los planes ideales para mejora de su desempeño.

### **3.3.2.4 Capacitación y divulgación a personal involucrado en la aplicación del sistema**

La capacitación, es fundamental en toda organización. Las empresas tiene la obligación de entrenar y adiestrar a su capital humano, con la finalidad de elevar su nivel de vida y de productividad en la compañía. Esto involucra un porcentaje de inversión, que si se ve desde el punto de vista estratégico y no netamente financiero.

La capacitación es una parte esencial del proceso de implementación del sistema, es por ello que se capacitará a los jefes que tienen personal bajo su cargo. Para llevar a cabo la capacitación se utilizará el método de capacitación presencial proporcionado por un capacitador externo sugerido y el cual seleccionará la empresa; en donde se interactuará con el o los participantes seleccionados por la organización y consistirá en dos días de sesiones de 4:00 horas cada una, la capacitación debe desarrollar dos grupos de temas principales, Evaluación de desempeño y Retroalimentación, estos temas aseguran el correcto aprendizaje y funcionamiento del sistema de evaluación de desempeño propuesto.

**CUADRO 3****Propuesta de capacitadores**

<b>Proveedor Sugerido</b>	<b>Nombre de Diplomado</b>	<b>Dirección y teléfono</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Monto aproximado</b>
<b>Panamerican Consulting</b>	Dirección de personal y gestión de RRHH	Avenida Reforma 6-64, Zona 9 Plaza Corporativa Reforma, Torre 1, Oficina 702  (502)2327-2600	18	Q.23,400.00
			1	Q.1,500.00
<b>Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)</b>	Descriptor de puesto para certificación	Calle Doroteo Guamuch Flores 7-51, zona 5. 6º nivel.  2410-5555 Ext. 602	18	Q.4,150.00
			1	Q.150.00
<b>HR Center</b>	Confianza Organizacional. Fortalecer y restaurar el valor del empleado.	Avenida Reforma 12-01 zona 10 Edificio Reforma Montufar, Torre B oficina 203  +502 2295-5600	18	Q.12,500.00
			1	Q.1,250.00

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

#### CUADRO 4

**Contenido esencial para capacitar a jefes inmediatos sobre evaluación de desempeño laboral.**

TEMAS	EXPOSITOR
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Qué es evaluación de desempeño</li><li>✓ Qué se evalúa (comportamientos, rendimiento, etc.)</li><li>✓ Características y beneficios</li><li>✓ Objetivos, metas, políticas, del sistema de una evaluación del desempeño</li><li>✓ Mejorar la destreza de observación del desempeño</li><li>✓ En qué consiste el método a través de escalas gráficas</li><li>✓ Qué son indicadores de gestión y como identificarlos</li><li>✓ Orientar y explicar el método a utilizar</li><li>✓ Realizar prueba piloto con los evaluadores de las herramientas del sistema</li></ul>	<p>SELECCIONADO POR LA EMPRESA</p>

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

## CUADRO 5

**Contenido para capacitar a jefes inmediatos sobre retroalimentación de desempeño laboral.**

TEMAS PRINCIPALES	EXPOSITOR
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ En qué consiste la retroalimentación al personal</li><li>✓ Retroalimentación orientada al desarrollo no al castigo</li><li>✓ Retroalimentación realizada en el momento y situación oportuna</li><li>✓ Enfocada en desempeño del individuo y no en rasgos de personalidad ni a situaciones personales</li><li>✓ Entrevista de retroalimentación como fase más importante</li><li>✓ Técnicas para establecer confianza y un clima agradable</li><li>✓ Dramatización de entrevista correcta e incorrecta</li><li>✓ Ejercicio de identificar errores en las dramatizaciones</li></ul>	SELECCIONADO POR LA EMPRESA

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

### 3.3.2.5 Proceso del sistema de evaluación

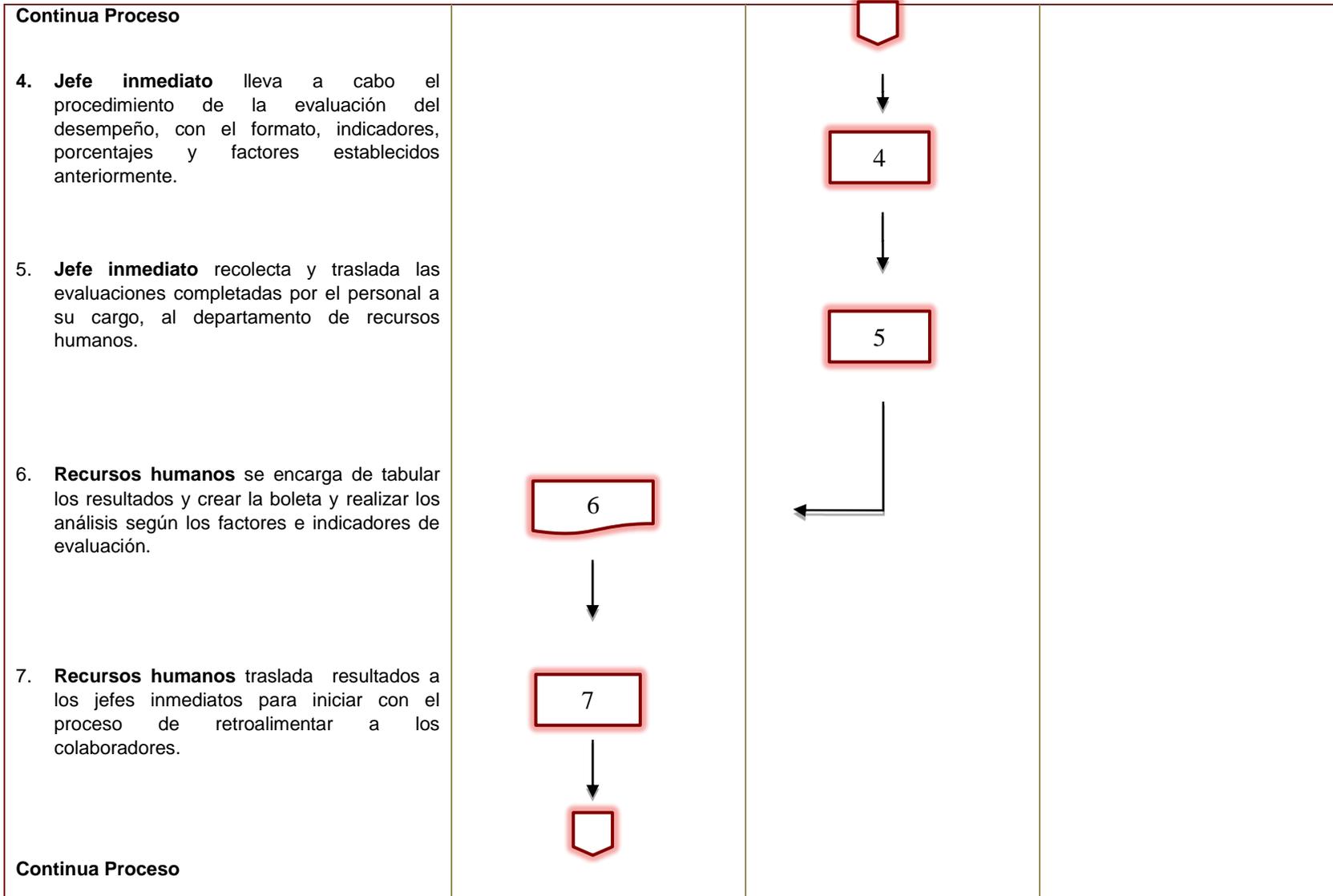
Dentro de la fase de planificación es necesario la construcción del proceso que se debe llevar a cabo para desarrollar las diversas actividades y evitar complicaciones que influyan en los resultados finales o que obstaculicen la realización de cada fase del sistema de evaluación.

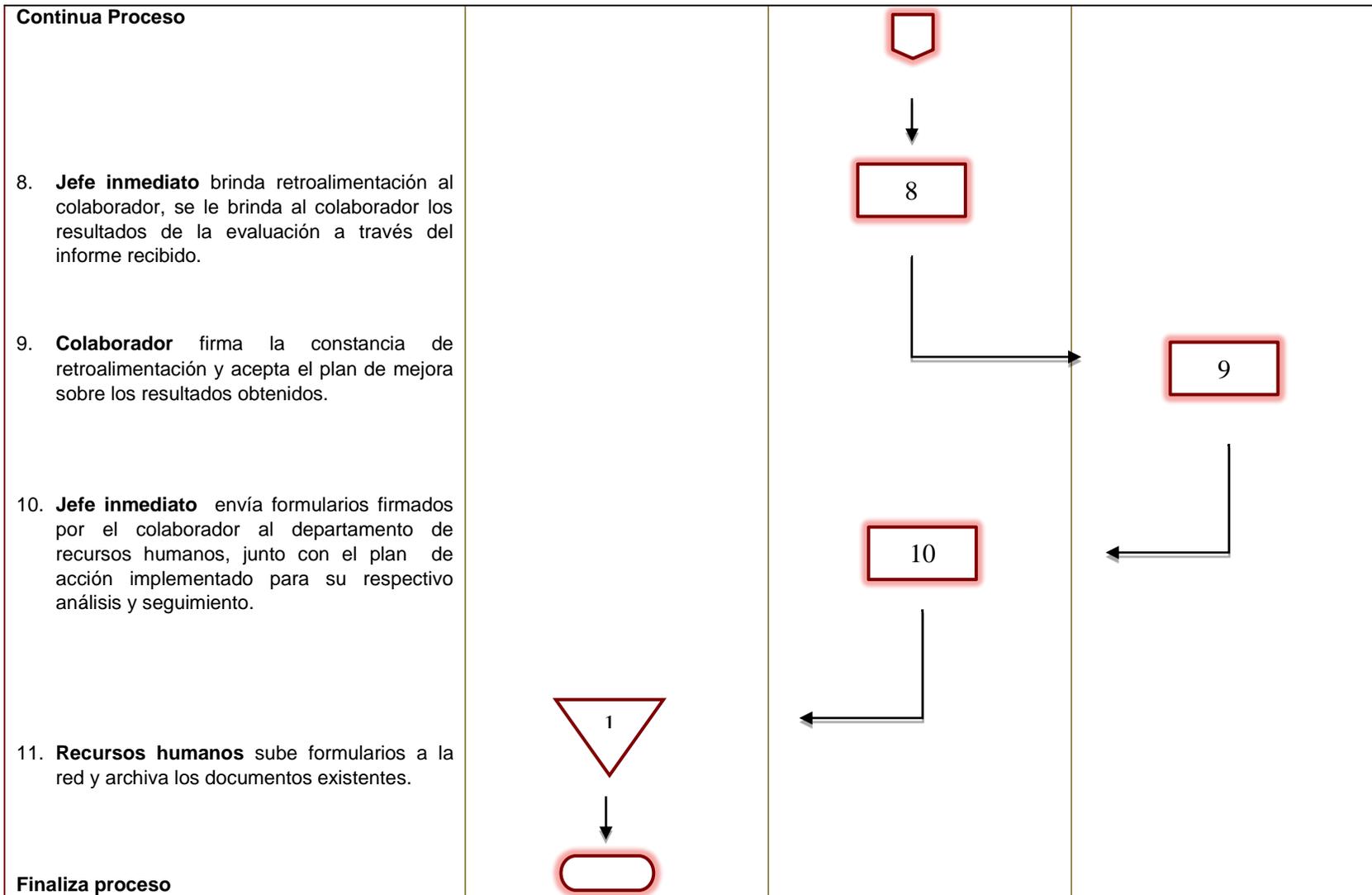
A continuación se detallan las actividades a realizar, en conjunto con su respectivo flujograma, en donde se indican los pasos secuenciales para la aplicación del sistema por medio de un panorama gráfico y simplificado de los procesos, para una mejor asimilación y entendimiento.

**ESQUEMA 12**

**Flujo del proceso, para la implementación del sistema de evaluación de desempeño en una empresa comercializadora de repuestos.**

DESCRIPCIÓN	DIAGRAMA		
	RECURSOS HUMANOS	JEFFE INMEDIATO	EMPLEADO
<p><b>Inicio del Proceso</b></p> <p>1. <b>Recursos humanos</b> elabora y traslada los formularios del sistema de evaluación del desempeño a jefes inmediatos</p> <p>2. <b>Jefe inmediato</b> recibe los formularios, lee las instrucciones y los indicadores establecidos anteriormente.</p> <p>3. Se plantea la comprensión y entendimiento de los factores e indicadores planteados de no comprender se solicita a recursos humanos la información y verificación de los formatos</p> <p><b>Continua Proceso</b></p>	<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; R1[1]     R1 --&gt; J2[2]     J2 --&gt; D{ }     D -- NO --&gt; R3[3]     R3 --&gt; R1     D -- SI --&gt; E[Empleado]     E --&gt; End{{Fin}}     </pre>		





FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

### **3.3.2.6 Plan de acción**

El periodo establecido para aplicar el sistema de evaluación será el mes de diciembre del 2020, evitando así atrasos en el desarrollo de las actividades de la empresa debido a que se encuentra con volumen de trabajo bajo comparada con otros meses.

### **ESQUEMA 13**

#### **Plan de acción para implementar sistema de evaluación de desempeño**

**NOMBRE DEL PLAN:** Implementación del sistema de evaluación propuesto a una empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado.

**FECHA:** 01/06/2020

**AREA:** Recursos Humanos

**OBJETIVO:** Definir actividades necesarias para implementar en un 100% el sistema de evaluación propuesto a corto y mediano plazo.

NO	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLES	TIEMPO DE ELABORACION		COSTO	PRESUPUESTO
				INICIO	FIN		
1	Presentación y discusión de la propuesta	Brindar sistema al 100% en un día.	Investigador y Gerencia general	2/11/2020	2/11/2020	Útiles de oficina utilizados Q.100.00 y material audiovisual Q.950.00	Q,1,050.00
2	Capacitación a los jefes inmediatos o/y encargada de RRHH	Capacitar a las personas encargadas de la evaluación en 2 días	Capacitador externo seleccionado por la empresa	5/11/2020	7/11/2020	Capacitación personas involucradas Q.1,500.00 por persona	Q.7,500.00
3	Evaluar a los colaboradores	Llevar a cabo la evaluación del 100% del personal en una semana	Jefe inmediato, encargada de Recursos Humanos	9/11/2020	13/11/2020	Útiles de oficina Q.375.00 costos de reproducción de	Q.480.00

						instrumentos Q.105.00	
4	Tabular resultados y crear informes	Llevar a cabo el vaciado, análisis y elaboración de informe del 100% de resultados	Departamento de Recursos Humanos	16/11/2020	20/11/2020	Reproducción de informes e instrumentos de retroalimentación Q210.00 Hora Hombre Recursos Humanos	Q.1,120.00
5	Brindar retroalimentación	Retroalimentar al 100% del personal de la empresa	Jefe inmediato	23/11/2020	27/11/2020	Costo de reproducción de constancias de retroalimentación Q.1.31 x 80	Q.105.00
6	Creación de planes de mejora según resultados del personal	Establecer junto al colaborador planes de mejora de mutuo acuerdo	Jefe inmediato, colaborador evaluado	28/11/2020	28/11/2020	Costo de reproducción de esquemas de planes de mejora Q.1.31 x 80	Q105.00
7	Ingresar y archivar resultados obtenidos	Resguardar el 100% de todo el expediente de evaluación de los colaboradores	Departamento de Recursos Humanos	30/11/2020	30/11/2020	Costo de hora trabajada por analista de recursos humanos 2 x Q.22.91	Q.91.66

8	Realizar seguimiento de resultados de planes de mejora y auditoria del sistema	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta al mes	Departamento de Recursos Humanos, Jefe inmediato	1/12/2020	31/12/2020	Costo de hora trabajada por analista de recursos humanos 2 x Q.22.91x 3 meses	Q.137.40
---	--	--	--	-----------	------------	--	----------

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema de evaluación, enero 2020

### **3.3.3 Fase de Diseño**

Una vez planificados todos los aspectos principales que implica el proceso, es necesario que se diseñen las herramientas del sistema mediante el cual se llevará a cabo la evaluación. En esta etapa del proceso es muy importante que se preste atención a los aspectos que se plantearon en la planificación, pues son los que le darán la forma general al mismo.

La etapa de diseño tiene como fin la construcción total del sistema que se desea aplicar. En esta etapa del proceso es necesario que se considere los factores, parámetros, el perfil del puesto y los planes de trabajo establecidos para la organización y el soporte tecnológico, a fin de que el sistema sea coherente con la realidad que presenta la empresa. Esta fase brindará a los jefes inmediatos la oportunidad de involucrarse en el proceso para ello se detallan a continuación los pasos a seguir para la edición.

#### **3.3.3.1 Descriptor de puestos**

Los descriptores de puestos indican las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, es importante que la empresa cuente con ellos.

Estas herramientas servirán para determinar hasta qué punto el colaborador está desarrollando un rendimiento acorde a lo requerido por el puesto, por lo que es la base para la realización de la evaluación del desempeño.

Por lo anteriormente mencionado se le sugiere a la empresa utilizar el siguiente descriptor de puestos.

**ESQUEMA 14**

**Propuesta de descripción de puestos**

<b>LOGO</b>	<b>DESCRIPTOR DE PUESTOS</b>	<b>CÓDIGO DE PUESTO</b>	4.1
		<b>EDAD</b>	25-35 AÑOS
<b>PUESTO</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN</b>	<b>FECHA DE ÚLTIMA REVISIÓN</b>	
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	31-01-2020	27-03-2020	
<b>PAIS</b>	<b>REGION</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	
GUATEMALA	CENTRAL	RECURSOS HUMANOS	
<b>LINEAS DE RELACIÓN</b>		<b>ORGANIGRAMA</b>	
<b>SUPERIOR</b>		<pre> graph TD     GERENTE[GERENTE] --- GERENTE_ADMIN[GERENTE ADMINISTRATIVO]     GERENTE --- GERENTE_VENTAS[GERENTE DE VENTAS]     GERENTE --- GERENTE_RRHH[GERENTE DE RRHH]     GERENTE_RRHH --- ANALISTA_RRHH[ANALISTA DE RRHH]         </pre>	
GERENTE GENERAL			
<b>LATERAL</b>			
GERENTE DE OPERACIONES GERENTE DE VENTAS GERENTE DE ADMINISTRACIÓN			
<b>CARGOS QUE LE REPORTAN</b>			
ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS			

### **OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO**

Cargo gerencial responsable de dotar a la institución de los recursos humanos, formular políticas, estrategias y programas para dirigir y administrar el personal y fomentar el desarrollo permanente del personal de la institución.

### **FUNCIONES PRINCIPALES**

- ✓ Desarrollar y formular estrategias, normas y procedimientos de desarrollo de los recursos humanos.
- ✓ Gestionar y coordinar la aplicación de las normas y los procedimientos de RR.HH.
- ✓ Desarrollar y aplicar sistemas de información de la gestión.
- ✓ Contratar y asignar recursos humanos, atraer a los empleados más cualificados y colocarlos en aquellos puestos para los que sean más adecuados.
- ✓ Comunicar y facilitar a los empleados actuales y potenciales información sobre normas, cometidos, condiciones de trabajo, salarios, oportunidades de ascenso y prestaciones para los empleados.
- ✓ Asesorar y ayudar a los directores con la contratación y formación del personal.
- ✓ Desarrollar programas para la igualdad de oportunidades y evitar el acoso sexual; cerciorarse de que la organización cumpla las normas correspondientes.
- ✓ Coordinar los programas y prácticas de salud y seguridad profesionales.
- ✓ Vigilar y medir los costes de empleo y los niveles de productividad, así como las relaciones laborales y de empleo de todo el personal.
- ✓ Planificar los programas de formación para los empleados.
- ✓ Formar y asesorar a otros gestores, por ejemplo, en asuntos de personal o de relaciones empresariales.
- ✓ Crear y mantener la cultura de servicio y atención al cliente interno, en relación a contrataciones, inducción, bajas, seguimientos, etc.
- ✓ Colaborar en la definición de la cultura empresarial, controlando las comunicaciones a nivel interno y facilitando la creación de valores apropiados en cada momento.

<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<b>TIPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NIVEL</b>
Valores Monetarios	No existe manejo.	<b>NULO</b>
Mobiliario	Mobiliario básico de oficina	<b>MODERADO</b>
Equipo Computo	Manejo de computadoras, claves de sistema y accesorios básicos de oficina	<b>MODERADO</b>
Vehículos	No existe manejo	<b>NULO</b>
Bienes Inmuebles	No existe manejo	<b>NULO</b>
Información	Manejo de información confidencial de colaboradores	<b>CRITICO</b>
Relaciones Externas	Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa, con instituciones externas	<b>CRITICO</b>
Supervisión	Supervisión de la administración del personal de la empresa	<b>MODERADO</b>
Software	Manejo de sistemas, banca en línea, sistemas de compra, sistemas de evaluación	<b>CRITICO</b>

<b>DOMINIO DE INDICADORES DE GESTIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Duración en el puesto</li> <li>✓ Absentismo Laboral</li> <li>✓ Tiempo medio por contratación</li> <li>✓ Promedio de tiempo para alcanzar objetivos</li> <li>✓ Accidentalidad laboral</li> </ul>

<b>PERFIL DE PUESTO</b>
<b>PERSONALIDAD</b>
<p>Conocimiento de la gestión de la empresa: el gerente de recursos humanos debe conocer a cabalidad los lineamientos de la empresa, lo que busca, lo que persigue, la legislación vigente, su historia, para poder así elegir al personal que mejor represente a la empresa</p> <p>Capacidad analítica: debe tener los conocimientos adecuados y saberlos aplicar en el momento adecuado.</p> <p>Liderazgo: la persona que ocupe este puesto debe saber influir, preferiblemente sin llegar al punto de ejercer la autoridad.</p> <p>Dinámico: el gerente debe transmitir energía positiva hacia los demás empleados. Saber acercárseles de manera amigable y generar confianza.</p>
<b>GRADO ACADÉMICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licenciatura en administración de empresas con especialidad en RRHH o carrera afín.</li> <li>✓ Preferible con maestría en gestión de talento humano o afín.</li> <li>✓ Adjuntar diplomas de preparación extracurricular</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>
<p>5 años de experiencia mínimo como Gerente de Recursos Humanos o puestos similares con estas atribuciones principales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de personal y gestión de recursos humanos</li> <li>✓ Alta experiencia en reclutamiento masivo, selección de personal, contratación,</li> <li>✓ Supervisión de planilla, pagos de prestaciones y compras de materiales.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de equipos capacitación y entrenamiento,</li> <li>✓ Diseño organizacional, matriz de responsabilidades, planes de carrera y sucesión</li> <li>✓ Solido conocimiento de leyes laborales del país,</li> <li>✓ Alineado a las políticas, valores, pilares y mandamientos de la compañía y buscar la mejor manera de transmitírseles a todo el personal vinculado.</li> <li>✓ Conocimiento en desarrollar y aplicar sistemas de información de la gestión.</li> </ul>	
<b>OTROS</b>	
<b>ESTADO CIVIL</b>	Indiferente
<b>DOMICILIO</b>	Ciudad Capital
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>	Si
<b>LICENCIA DE CONDUCIR</b>	Mínimo tipo C o M
<b>IDIOMAS</b>	Español Ingles 70%

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

### 3.3.3.2 Factores de evaluación del desempeño

Considerando que se desea mejorar y optimizar el rendimiento de los colaboradores, a continuación se describen los factores de evaluación seleccionados, que permitirán a los jefes de área tener claridad de los aspectos a calificar.

## CUADRO 6

### Factores a evaluar

No.	Factores	Descripción	Aspectos a evaluar
1	<b>Identificación con la empresa</b>	Implicación intelectual, emocional y su contribución personal al éxito de la empresa	Compromiso e identificación con la filosofía empresarial de la empresa.
			Compromiso para el logro de los objetivos organizacionales.
			Conoce los diferentes niveles jerárquicos de la organización y de su área de trabajo
			En su trabajo diario utiliza las normas y reglamentos internos de la empresa
2	<b>Comunicación efectiva</b>	Forma en la que gestiona la interacción con el personal, nivel de satisfacción con la comunicación	Nivel y calidad de comunicación con los supervisores.
			Nivel y calidad de comunicación entre sus compañeros de trabajo
			Hace preguntas acertadas para obtener toda la información que necesita
			Esa amable y cordial cuando se comunica con otras personas
3	<b>Trabajo en equipo</b>	Capacidad para trabajar con otras personas y el esfuerzo integrado para alcanzar un objetivo en común.	Brinda colaboración a los compañeros y supervisores, cuando es necesario.
			Mantiene buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.
			Comparte información y recursos con otros miembros de su grupo de trabajo

			Ayuda a otras personas a integrarse al equipo de trabajo
4	<b>Servicio al Cliente</b>	Cumplimiento de acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra	Atiende requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos, procedimientos, normas que le brinda el supervisor.
			Resuelve con prontitud los requerimientos del cliente, comprometiéndose personalmente a darle solución efectiva
			Ofrece al cliente más de lo esperado, excediendo sus expectativas
			Esa amable y cortés al atender a los clientes, sin importar el medio de comunicación.
5	<b>Responsabilidad y compromiso</b>	Cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo	Cumplimiento de los deberes en su posición adherido a las políticas y protocolos de la empresa
			Genera comportamientos y hábitos de trabajo responsable y eficaz que evitan o disminuyen razonablemente los posibles errores.
			Recomienda ideas para hacer mejoras en el proceso de trabajo
			Es una persona a la cual se le pueden confiar tareas o actividades críticas

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

### 3.3.3.3 Escala de calificación de los factores

Las escalas fueron divididas en los 5 factores con punteos asignados para cada uno, el evaluador deberá ponderar de 1 a 5 puntos al colaborador en cada factor según el desempeño observado.

#### CUADRO 7

##### Escala de puntuación

No.	Puntos por sección	Puntos promedio por respuesta
1	20	5
		5
		5
		5
2	20	5
		5
		5
		5
3	20	5
		5
		5
		5
4	20	5
		5
		5
		5
5	20	5
		5
		5
		5
<b>Total</b>	100	100

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

### 3.3.3.4 Indicadores de gestión

Se calificarán indicadores de gestión previamente definidos a través del descriptor de puestos. Se deberá colocar por orden de prioridad de 1-5 los indicadores de gestión esto para facilitar el análisis de resultados, en la columna

de criterio evaluado se colocará el puntaje obtenido de 1-20 puntos, al ingresar los datos se obtendrá un valor que será el puntaje total de acuerdo a las prioridades establecidas, este puntaje servirá para obtener el total promediado de la evaluación. La evaluación la realizarán únicamente los jefes inmediatos debido a que ellos conocen el alcance de los indicadores.

### **CUADRO 8**

**Ejemplo de indicadores de gestión a evaluar.**

<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	<b>PRIORIDAD</b>	<b>CRITERIO EVALUADO</b>	<b>PUNTEO</b>
Grado de participación en la unidad	4	Apoyo en las distintas actividades extras del departamento.	20
Productividad	3	Cumplimiento de horarios y tiempos establecidos.	20
Satisfacción del cliente	1	Brinda información exacta y eficiente atención al cliente interno y externo.	20
Valoración de metas alcanzadas	2	Cumple con % de ventas o % de metas establecido	20
Tasa de utilización de equipo o instalación	5	Uso eficiente de material y equipo proporcionado	20
<b>TOTAL</b>			100

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

### **3.3.3.5 Rango de calificación de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño**

Las escalas de calificación fueron determinadas en 4 rangos, en donde el departamento de recursos humanos podrá determinar la calificación del resultado de la evaluación de desempeño en cada boleta.

#### **CUADRO 9**

##### **Escala de calificación**

<b>No.</b>	<b>Calificación</b>	<b>Rango de calificación</b>
<b>1</b>	Desempeño Bajo	0-50
<b>2</b>	Necesita mejorar	51-69
<b>3</b>	Bueno	70-89
<b>4</b>	Excelente	90-100

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

### **3.3.3.6 Formato de evaluación del desempeño**

A continuación se presenta el esquema a utilizar en la evaluación de desempeño laboral.

#### **ESQUEMA 15**

##### **Boleta de evaluación de desempeño**

1. Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
 Puesto que ocupa \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

2. A continuación encontrará una serie de factores a evaluar, cada factor tiene una ponderación de 1 a 5 puntos promedio, los cuales deberá ingresar de acuerdo a la necesidad y prioridad del puesto del colaborador.

FACTO-RES		ASPECTOS A EVALUAR	PUNTUACION
1	Identificación Con La Empresa	Compromiso e identificación con la filosofía empresarial de la empresa.	5
		Compromiso para el logro de los objetivos organizacionales.	5
		Conoce los diferentes niveles jerárquicos de la organización y de su área de trabajo	5
		En su trabajo diario utiliza las normas y reglamentos internos de la empresa	5
2	Comunicación	Nivel y calidad de comunicación con los supervisores.	5
		Nivel y calidad de comunicación entre sus compañeros de trabajo	5
		Hace preguntas acertadas para obtener toda la información que necesita	5
		Esa amable y cordial cuando se comunica con otras personas	5
3	Trabajo En Equipo	Brinda colaboración a los compañeros y supervisores, cuando es necesario.	5
		Mantiene buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.	5
		Comparte información y recursos con otros miembros de su grupo de trabajo	5
		Ayuda a otras personas a integrarse al equipo de trabajo	5
4	Servicio Al Cliente	Atiende requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos, procedimientos, normas que le brinda el supervisor.	5
		Resuelve los requerimientos del cliente comprometiéndose personalmente a darle solución efectiva	5
		Ofrece al cliente más de lo esperado, excediendo sus expectativas	5
		Es amable y cortés al atender a los clientes, sin importar el medio de comunicación.	5
5	Responsabilidad Y Compromiso	Cumple los deberes en su posición adherido a las políticas y protocolos de la empresa	5
		Genera comportamientos y hábitos de trabajo responsable y eficaz que evitan o disminuyen razonablemente los posibles errores.	5
		Recomienda ideas para hacer mejoras en el proceso de trabajo	5
		Es una persona a la cual se le pueden confiar tareas o actividades críticas	5
<b>TOTAL PROMEDIO</b>			<b>100</b>

## EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL

3. A continuación encontrará una casilla con el nombre de prioridad, coloque el puntaje del 1-5 según corresponda, siendo el número 1 de máxima prioridad y el número 5 la prioridad más baja. A su vez encontrará la casilla puntaje promedio el cual debe darle el puntaje de 1-20.

INDICADORES DE GESTION	PRIORIDAD	CRITERIO EVALUADO	PUNTEO
Grado de participación en la unidad	4	Apoyo en las distintas actividades extras del departamento.	20
Productividad	3	Cumplimiento de horarios y tiempos establecidos.	20
Satisfacción del cliente	1	Brinda información exacta y eficiente atención al cliente interno y externo.	20
Valoración de metas alcanzadas	2	Cumple con % de ventas o %	20
Tasa de utilización de equipo o instalación	5	Uso eficiente de material y equipo proporcionado	20
<b>TOTAL</b>			100

4. En esta sección puede incluir comentarios adicionales que consideren oportuno indicar respecto al desempeño del colaborador

OBSERVACIONES

## EVALUACION ANUAL DE DESEMPEÑO LABORAL

5. En esta sección puede incluir comentarios dudas o sugerencias sobre la evaluación de desempeño laboral.

RECOMENDACIONES

6. Datos del jefe inmediato que examina y asistente de recursos humanos que supervisa

Nombre \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

ASISTENTE RECURSOS HUMANOS

### **3.3.4 Fase de aplicación**

Una vez conocidos los aspectos principales que debiera tener la planificación del proceso y luego de que se ha diseñado el sistema junto a sus herramientas utilizadas con las cuales se realizará la evaluación en la organización, ya se está en condiciones de implementarlo. En esta etapa del proceso se identificarán aquellos aspectos principales que se deben considerar a la hora de implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la empresa cuando el sistema está en marcha.

Esta fase consiste en la aplicación del proceso de evaluación de desempeño, recursos humanos es el encargado de la distribución de boletas, listado de colaboradores con nombre y puesto; y en la administración del proceso de evaluación para evitar distracciones que pudieran entorpecer los resultados.

#### **3.3.4.1 Ejecución de la evaluación**

Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin. En esta actividad es en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real.

Para que la evaluación sea efectiva es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación empírica constante; esto permite que los evaluadores realicen evaluaciones efectivas y que los empleados no se sorprendan de los resultados obtenidos.

La evaluación será de 20 minutos por cada colaborador asignado, la cual implicará el responder el formulario de evaluación, calificando los factores e

indicadores de gestión según el trabajo observado por cada empleado en el periodo descrito.

#### **3.3.4.2 Recomendaciones para el jefe inmediato en la aplicación del sistema de evaluación.**

- ✓ Verificar que el formulario este impreso en su totalidad.
- ✓ Leer las instrucciones definidas en la boleta.
- ✓ Utilizar lapicero
- ✓ Leer cada factor de calificar.
- ✓ Al finalizar trasladar los formularios debidamente firmados al departamento de recursos humanos.

#### **3.3.4.3 Tabulación de resultados**

Luego que los jefes de área entreguen al departamento de recursos humanos las evaluaciones, se procederá a tabular toda la información para generar los respectivos reportes y a la vez se podrá comparar y analizar con los parámetros de calificación establecidos, según el rendimiento de los colaboradores. Es por ello que se elaboró un una guía para realizarlo.

## CUADRO 10

### Guía de recomendación para analizar resultados de la evaluación del desempeño

LOGO	GUÍA PARA TABULAR BOLETAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	FECHA DE REVISIÓN
1	Revisar que los datos personales fueron colocados según listado de colaboradores.	
2	Revisar que las instrucciones de llenado se hayan llevado al pie de la letra.	
3	Verificar que el jefe inmediato haya realizado la evaluación de los factores de comportamiento.	
4	Totalizar los resultados de los factores de comportamiento.	
5	Verificar que el jefe inmediato haya realizado la evaluación de los indicadores de gestión.	
6	Totalizar los resultados de indicadores de gestión.	
7	Totalizar resultados de evaluación, sumar los resultados de los factores de comportamiento e indicadores de gestión, para obtener el resultado de la evaluación del desempeño.	
8	Trasladar la información tabulada a los respectivos informes de resultados para proseguir a la retroalimentación del colaborador.	

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

#### **3.3.4.4 Informe de resultados**

Una vez que se hace la evaluación, se calcula la calificación final y se realiza una clasificación de los empleados con base en la escala diseñada. Ya se está en condiciones de que el departamento de recursos humanos utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del departamento. Luego se procederá a elaborar los informes con resultado obtenidos y entregárselos a jefes inmediatos para retroalimentar al personal.

A continuación se presente el formato de informe propuesto.

#### **ESQUEMA 16**

##### **Boleta de informe de resultados**

# RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

Reemplazar con **LOGOTIPO**

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
 Puesto que ocupa \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_  
 Puntuación Esperada **70 puntos** Resultado obtenido **72.5 puntos**

FACTORES	ASPECTOS A EVALUAR	PUNTAJOS OBTENIDOS	BRECHA A CERRAR	PROMEDIO DE FACTOR 20%
1 Identificación Con La Empresa	Compromiso e identificación con la filosofía empresarial de la empresa.	3	-2	15
	Compromiso para el logro de los objetivos organizacionales.	4	-1	
	Conoce los diferentes niveles jerárquicos de la organización y de su área de trabajo	3	-2	
	En su trabajo diario utiliza las normas y reglamentos internos de la empresa	5	-	
2 Comunicación	Nivel y calidad de comunicación con los supervisores.	2	-3	16
	Nivel y calidad de comunicación entre sus compañeros de trabajo	5	-	
	Hace preguntas acertadas para obtener toda la información que necesita	5	-	
	Esa amable y cordial cuando se comunica con otras personas	4	-1	
3 Trabajo En Equipo	Brinda colaboración a los compañeros y supervisores, cuando es necesario.	3	-2	11
	Mantiene buenas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.	3	-2	
	Comparte información y recursos con otros miembros de su grupo de trabajo	1	-4	
	Ayuda a otras personas a integrarse al equipo de trabajo	4	-1	
4 Servicio Al Cliente	Atiende requerimientos de los clientes siguiendo los lineamientos, procedimientos, normas que le brinda el supervisor.	5	-	11
	Resuelve los requerimientos del cliente comprometiéndose personalmente a darle solución efectiva	3	-2	
	Ofrece al cliente más de lo esperado, excediendo sus expectativas	2	-3	
	Es amable y cortes al atender a los clientes, sin importar el medio de comunicación.	1	-4	
5 Responsabilidad Y Compromiso	Cumple los deberes en su posición adherido a las políticas y protocolos de la empresa	4	-4	12
	Genera comportamientos y hábitos de trabajo responsable y eficaz que evitan o disminuyen razonablemente los posibles errores.	1	-4	
	Recomienda ideas para hacer mejoras en el proceso de trabajo	2	-3	
	Es una persona a la cual se le pueden confiar tareas o actividades críticas	5	-	
<b>TOTAL</b>		<b>65</b>		

## RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL

INDICADORES DE GESTIÓN	CRITERIO EVALUADO	PUNTEO OBTENIDO
Grado de participación en la unidad	Apoyo en las distintas actividades extras del departamento.	15
Productividad	Cumplimiento de horarios y tiempos establecidos.	18
Satisfacción del cliente	Brinda información exacta y eficiente atención al cliente interno y externo.	15
Valoración de metas alcanzadas	Cumple con % de ventas o % de metas alcanzadas.	12
Tasa de utilización de equipo o instalación	Uso eficiente de material y equipo proporcionado	14
<b>TOTAL PROMEDIO</b>		<b>74</b>

### RESULTADOS FINALES EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AÑO 2020

NOMBRE	PUESTO	FACTORES DE CONDUCTA	INDICADORES DE GESTIÓN	RESULTADO FINAL	CALIFICACIÓN
Hembly Álvarez	Analista	65	74	69.5	NECESITA MEJORAR

# RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO LABORAL



Observaciones o comentarios del colaborador o jefe inmediato

<b>COMENTARIOS</b>

Nombre \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

**JEFE INMEDIATO**

### **3.3.5 Fase Final**

El objetivo de esta fase es realizar un análisis entre colaborador y líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciales.

Esta fase no es simplemente juzgar el desempeño del colaborador, es revisar cómo ha funcionado todo el procedimiento, evaluar posibles mejoras y los comentarios que tanto jefe como colaborador nos ha proporcionado; así como aquello que se pueda mejorar para construir una base de datos del éxito para brindar una mejor oportunidad de mejora, de manera tal que los colaboradores puedan ser mucho más efectivos el próximo año.

#### **3.3.5.1 Retroalimentación**

Al finalizar la evaluación y la recopilación de datos para crear el informe con el respectivo análisis, se procede a realizar una reunión, entre el colaborador y el jefe inmediato a fin de darle a conocer los resultados obtenidos y las áreas de oportunidad que se han detectado.

Conforme los resultados obtenidos así será el tipo de entrevista a realizar esto debido a que no todos poseerán el mismo resultado, algunos sobre lo esperado, otros en lo esperado y se espera que una minoría por debajo de lo esperado

Conociendo la importancia que conlleva a realizar una entrevista exitosa y su repercusión en todo el proceso de evaluación de desempeño se describe a continuación una guía de consejos para aplicar correctamente esta entrevista y

posteriormente se muestra un formato de constancia de retroalimentación que debe firmar el colaborador y su evaluador.

## CUADRO 11

### Guía de recomendaciones para realizar entrevista de retroalimentación

LOGO	GUÍA DE ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN	FECHA DE REVISIÓN
1	Estar en un ambiente agradable y desarrollar un clima de confianza.	
2	Evitar realizar cualquier otra actividad durante el desarrollo de la entrevista	
3	Verificar que se comprenda el propósito de la entrevista.	
4	Evitar hacer comentarios ofensivos o ajenos a la entrevista	
5	Revisar los resultados detalladamente en conjunto con el colaborador en turno, para llegar a medidas de mejora apropiadas.	
6	Revisar resultados de evaluaciones pasadas, para comprender el progreso del desempeño del colaborador	
7	Escuchar los comentarios que realiza el colaborador	
8	Resolver cualquier inquietud que el colaborador planteé.	

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

## ESQUEMA 17

### Formulario de constancia de retroalimentación

Reemplazar con  
**LOGOTIPO**

Dirección, ciudad y código postal  
Teléfono  
Correo electrónico

Fecha de Retroalimentación: \_\_\_\_\_  
Puntuación Obtenida: \_\_\_\_\_

Estimado: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_  
Sección: \_\_\_\_\_ Unidad: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_

Por este medio se hace constar que de acuerdo a la evaluación del desempeño anual 2020 realizada (al colaborador descrito), se procedió a realizar la respectiva retroalimentación del desempeño conforme a los resultados obtenidos, para lo cual se firma la presente constancia.

Un cordial saludo,

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
Jefe Inmediato

### **3.3.5.2 Planes de mejora**

Luego de realizar la retroalimentación del desempeño, se deben establecer planes de mejora dirigidos al cierre de brechas entre los resultados obtenidos y el desempeño esperado que consiste en describir las actividades necesarias para alcanzar los resultados deseados, a través del fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores.

En estos planes se deben considerar capacitaciones, entrenamientos, participación en proyectos, asignación de tareas especiales, entre otras. Un factor importante a considerar es el plazo de cumplimiento de los planes para su utilización inmediata.

A continuación se presenta el esquema propuesto para establecer los planes de mejora que se deben aplicar en búsqueda de la mejora continua.

#### **ESQUEMA 18**

##### **Formulario de plan de mejora**

Reemplazar con  
**LOGOTIPO**

Dirección, ciudad y código postal  
Teléfono  
Correo electrónico

Fecha de elaboración del plan de mejora:

Estimado:

\_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Puntuación Obtenida: \_\_\_\_\_

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño anual 2020, jefe inmediato evaluador y colaborador evaluado, deberán establecer en conjunto planes de mejora que consideren necesarios para elevar el rendimiento laboral, para ser aplicados durante el año 2021.

No.	Compromiso establecido	Actividades	Fecha Inicio	Meta
1				
2				
3				

Nombre \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

### **3.3.5.3 Seguimiento de plan de mejora sobre resultados obtenidos**

Al finalizar el proceso de evaluación del desempeño y conocer los resultados de cada colaborador sean favorables o desfavorables se deberá realizar la entrevista de retroalimentación y los colaboradores deberán llenar los formularios de aceptación y de compromisos así como formatos de seguimiento de la evaluación, en estos se obtendrá información importante para los planes de acción.

Es por ello que es de relevancia contar con un proceso de seguimiento de los resultados obtenidos en la evaluación y así medir el cumplimiento de los compromisos adquiridos por los colaboradores para ello se presenta el siguiente formulario que deberá llenarlo un representante de recursos humanos conjunto al jefe de área asignado al colaborador para el cual fue elaborado el plan de mejora.

#### **ESQUEMA 19**

#### **Formato de auditoría planes de mejora**

Reemplazar con  
**LOGOTIPO**

Dirección, ciudad y código postal  
Teléfono  
Correo electrónico

Nombre: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Puntuación Obtenida: \_\_\_\_\_

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño anual 2020, y los compromisos de mejora establecidos para elevar el rendimiento laboral, se realiza el seguimiento según fechas estipuladas anteriormente.

No.	Compromiso establecido	Estatus	Metas Alcanzadas	Fecha Revisión	Comentario
1					
2					
3					

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Asignado Recursos Humanos

#### **3.3.5.4 Archivo de informes**

El informe final de resultados generales de la evaluación del desempeño será entregado a la gerencia de recursos humanos y esta a su vez a la gerencia general de la empresa. Este informe contendrá la siguiente información:

- ✓ Carátula de presentación con identificación de la empresa, del proceso fecha de realización y área de presentación.
- ✓ Hoja de resultados de comportamientos con las calificaciones obtenidas en cada factor realizada por jefes inmediatos.
- ✓ Hoja de resultados de objetivos e indicadores, con las calificaciones obtenidas en cada factor realizada por jefes inmediatos.
- ✓ Hoja de informe de resultados elaborada por recursos humanos y entregada al colaborador.
- ✓ Formulario de constancia de entrevista de retroalimentación.
- ✓ Plan de mejora en donde han quedado plasmados los compromisos adquiridos por el jefe inmediato así como por el colaborador evaluado.
- ✓ Y por último formulario de seguimiento realizado por el departamento de recursos humanos buscando mejorar las calificaciones del personal y proporcionar el apoyo solicitado por ellos a través de las evaluaciones.

#### **3.3.5.5 Costos de implementación del sistema de evaluación de desempeño**

El siguiente cuadro detalla el costo del sistema de evaluación de desempeño propuesto.

## CUADRO 12

### Costos de proceso de implementación

DESCRIPCIÓN	COSTO	CANTIDAD	MONTO TOTAL
Talleres de capacitación	APROX Q. 10,000.00	1	Q. 10,000.00
Horas hombre departamento de recursos humanos	Q. 33.33	180	Q. 5,999.4
Útiles de oficina	Q. 2.50	150	Q. 375.00
Reproducción de formatos de evaluación	Q. 1.00	105	Q. 105.00
Reproducción formatos de retroalimentación y seguimiento	Q. 1.00	105	Q. 105.00
Reproducción formatos de expedientes	Q. 1.00	105	Q. 105.00
Gastos indirectos en aplicación			Q. 3,000.00
Gastos imprevistos 10%			Q. 1,000.00
<b>TOTAL APROXIMADO</b>			<b>Q. 20,689.40</b>

FUENTE: Elaboración propia, propuesta de sistema, enero 2020

## CONCLUSIONES

Luego de analizar objetivamente los resultados obtenidos y teniendo en cuenta la situación actual en tema de evaluación del desempeño, descrita desde los diferentes puntos de vista tanto estratégico como operativo de la empresa, se concluye en los siguientes aspectos principales:

1. La inexistencia de un sistema que sea capaz de identificar y brindar de una manera objetiva los resultados del desempeño laboral que día a día presentan los colaboradores provoca pérdida de compromiso, contribución y calidad del personal que perjudican a la empresa.
2. La ausencia de capacitación o formación de los empleados y mandos medios resultan en pérdida de ingresos, tiempo y recursos para la empresa; debido a que el recurso humano no estará en condiciones de realizar un trabajo o proyecto debido a que estos se diseñaran incorrectamente.
3. Al no tener indicadores claves de rendimiento la empresa funciona sin rumbo debido que no hay manera de saber si se cumplen los objetivos, lo que provoca pérdida de tiempo o duplicidad en las actividades que se realizan postergando el cumplimiento de las metas durante semanas o incluso meses al no tener fechas límites para cumplirlas.
4. No se retroalimenta de manera objetiva por ende no se logra que el equipo de trabajo se identifique con el líder de área, debido a que el empleado camina sólo; hay que comunicarle qué se espera de él, qué metas debe lograr, con qué lineamientos, dónde se equivoca, hacia dónde puede crecer, y para eso se necesita la retroalimentación.

5. Se determina que él no contar con planes de mejora no se pueden corregir resultados, no es posible reestructurar actividades, no se optimizan los recursos, no se afianzan las fortalezas del personal y con ello los colaboradores no se sienten valorados, motivados y con proyecciones claras para potenciar sus esfuerzos con el fin de mejorar sus resultados.

## RECOMENDACIONES

A continuación se enumeran una serie de recomendaciones cuyo seguimiento es vital y de importancia para implementar, promover y establecer de una manera adecuada el sistema de evaluación de desempeño laboral contenido en este informe.

1. Es necesario que el departamento de Recursos Humanos junto a la Gerente General implementen el sistema de evaluación de desempeño contenido en este informe, el cual integra y desarrolla las fases que garantizan conocer el desempeño de sus colaboradores para valorar y crear acciones de mejora acorde a los resultados obtenidos por cada colaborador.
2. La Gerencia de Recursos Humanos junto al capacitador externo seleccionado ejecuten el proceso de capacitación a jefes inmediatos y personal seleccionado, con temas de evaluación de desempeño, creación de indicadores de rendimiento y retroalimentación al colaborador, esto ayudara a crear confianza y obtener mayor conocimiento en el personal encargado de realizar la evaluación.
3. Los gerentes deben establecer indicadores de rendimiento objetivos que demuestren el rendimiento del colaborador y que lo lleven al cumplimiento de metas tanto organizacionales como personales.
4. La retroalimentación del desempeño al colaborador debe llevarse a cabo según el procedimiento establecido en este informe, los encargados serán los jefes de área, con el respaldo del departamento de Recursos Humanos.

5. Cada jefe inmediato superior será el encargado de establecer medidas de corrección o planes de mejora a cada colaborador por aparte y sobre sus propios resultados, evitando así elaborar planes de manera general para el personal que lo necesite.

## REFERENCIAS

1. Alles, M (2005) *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. 5ª Edición. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
2. Alles, M (2015) *Dirección estratégica de RRHH*, 6ª Edición. Argentina: Ediciones Granica.
3. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª Edición. México: Mc Graw Hill.
4. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones*. 9ª Edición. México: Mc Graw Hill.
5. Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. 14ª Edición. México: Pearson Education.
6. Dessler, G. y Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos, un enfoque latinoamericano*. 5ª Edición. Mexico: Pearson Education.
7. Hernández S. (2011) *Introducción a la Administración, teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia*. 5ª Edición. México: Mc Graw Hill.
8. Koontz, H, Wehrich, H, Cannice, M. (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. 14ª Edición. México: Mc Graw Hill.
9. Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). *Elementos de administración, Un enfoque internacional*. 3ª Edición. México: Mc Graw Hill.
10. Méndez J. (2011) *La economía en la empresa, en la sociedad del conocimiento* 4ª Edición. México: Mc Graw Hill.
11. Münch, Lourdes. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 2ª Edición. México: Pearson Education.
12. Reyes, Ponce. (2014). *Administración moderna* 2ª Edición. México: Editorial Limusa.