

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES
DE UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE
REPUESTOS AUTOMOTRICES DE MARCAS RECONOCIDAS, UBICADA EN
LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

ANTONIA CAROLINA SÉN PÉREZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2021

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

**“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES
DE UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE
REPUESTOS AUTOMOTRICES DE MARCAS RECONOCIDAS, UBICADA EN
LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**



TESIS
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANTONIA CAROLINA SÉN PÉREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE 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:	Dr. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 18 de marzo 2021

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

Estimado señor Decano:

De conformidad a la designación que fui objeto le informo que he realizado la asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado

“SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DE MARCAS RECONOCIDAS, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”

Elaborado por la estudiante Antonia Carolina Sén Pérez con registro académico No. 200114811

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte significativo la unidad objeto de estudio.

Con base a lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Colegiado No. 14043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0731-2021
Guatemala, 17 de septiembre del 2021

Estudiante
ANTONIA CAROLINA SÉN PÉREZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 21-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 13 de septiembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
ANTONIA CAROLINA SÉN PÉREZ	200114811-3	"SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS AUTOMOTRICES DE MARCAS RECONOCIDAS, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

- A Dios:** Gracias por ser la luz de mi vida, por darme salud, fuerza, fortaleza para seguir adelante y permitirme lograr esta meta.
- A mis abuelos:** Antonia Osorio y Antonio Pérez, por ser mi ejemplo de amor, de vida y tenacidad, en paz descansen, siempre estarán presentes en mi vida.
- A mi madre:** Felipa Pérez, por su amor incondicional y apoyo, en paz descanse, su ejemplo sigue vivo en mi corazón.
- A mi hijo:** Luis Esteban Martínez, por ser mi motivación para seguir adelante y no desmayar.
- A mi hermano:** Brandon Pérez, por su cariño, apoyo y comprensión en todos los momentos de mi vida.
- A mi tío:** Miguel Ángel Pérez, por apoyarme en cada etapa de mi vida, por sus consejos y apoyo incondicional.
- A mi familia política:** Adolfo Martínez y Ana Vásquez, por su apoyo y comprensión y por darme ánimos para seguir adelante.
- A mi asesor:** Licenciado Alvaro Reyes, por su valiosa ayuda y asesoría.

A la empresa:

Grupo Master, S.A. por apoyarme en mi crecimiento profesional.

A la Universidad:

De San Carlos de Guatemala, por brindarme el conocimiento y permitirme crecer a nivel profesional.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página	
INTRODUCCIÓN	i	
CAPITULO I		
MARCO TEORICO		
1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa Comercial	1
1.2	Administración	1
1.2.1	Proceso administrativo	2
	a) Funciones del proceso administrativo	4
1.2.1.1.	Planeación	5
	a) Elementos de la planeación	5
	I. Misión	5
	• Visión	6
	• Valores	6
	II. Objetivos	6
	III. Políticas	7
	IV. Estrategia	7
	V. Procedimientos	8
	VI. Reglas	8
	VII. Programas	9
	VIII. Presupuesto	9
	IX. Normas	10
	X. Cronogramas	10
	XI. Plan de acción	11
	a) Elaboración de los planes de acción	11
1.2.1.2	Organización	12
	a) Estructura Organizacional	13
	b) Organigramas	13
	• Organigrama Nominal	14

Contenido	Página
1.2.1.3 Integración de personal	14
a) Administración de Recursos Humanos	16
I. Procesos de ARH	17
• Administración del desempeño	19
• Evaluación del desempeño	20
• Razones para evaluar el desempeño	22
• ¿Por qué evaluar el desempeño?	23
• Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado	24
• Análisis de puestos	25
• Descripción de puestos	27
• Niveles de desempeño en el puesto	28
• Criterios de la evaluación del desempeño	29
• Indicadores	30
• Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	31
• Escalas gráficas	32
• Escalas gráficas de calificación	32
• Método de escalas mixtas	32
• Método de escalas graficas o por concepto	33
• Método de escala de puntuación gráfica	34
• Elección forzada	37
• Investigación de campo	37
• Método de los incidentes críticos	38
• Listas de verificación	39
• Métodos modernos de evaluación del desempeño	39
• Evaluación participativa por objetivos (EPPO)	40
• Evaluación de 360°	40
• Sistema de evaluación del desempeño	40
• Pasos de la evaluación del desempeño	41

Contenido	Página
• Proceso de evaluación del desempeño	42
• Capacitación de evaluadores	44
• El entrenamiento de evaluadores	45
• Entrevistas de evaluación	45
• Realimentación	46
• Realización de la junta de evaluación del desempeño o sesión de retroalimentación	47
✓ Solicitar una autoevaluación	48
✓ Invitar a la participación	48
✓ Mostrar aprecio	48
✓ Apoyar y demostrar la importancia del empleado	48
✓ Minimizar la crítica	49
✓ Establezca metas	49
• Autoevaluaciones	50
• Retroalimentación	50
• Cómo evitar problemas en la evaluación	51

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE REPUESTOS AUTOMOTRICES

2.1	Presentación	54
2.2	Metodología de la investigación	55
2.2.1	Métodos de investigación	55
2.2.1.1	Método científico	55
2.2.1.2	Método Deductivo-Inductivo	55
2.2.2	Técnicas de investigación	56
2.2.2.1	Censo	56
2.2.2.2	Observación	56

Contenido	Página	
2.2.2.3	Investigación bibliográfica	56
2.2.3	Instrumentos de investigación	56
2.2.3.1	Cuestionario	57
2.2.3.2	Guía de observación	57
2.2.3.3	Fichas bibliográficas	57
2.3	Antecedentes de la empresa	57
2.3.1	Filosofía organizacional	58
2.3.1.1	Misión	58
	a) Visión	58
	b) Valores	58
2.3.2	Organización	59
2.3.2.1	Estructura organizacional	59
2.4	Situación actual de la evaluación del desempeño	62
2.5	Análisis de resultados	63
2.5.1	Edad y productividad laboral	63
2.5.2	Comunicación de los resultados del desempeño laboral	64
2.5.3	Errores cometidos	66
2.5.4	Reconocimiento de logros	67
2.5.5	Retroalimentación	69
2.5.6	Importancia de la evaluación del desempeño para el personal	70
2.5.7	Análisis e interpretación de resultados	72

CAPITULO III

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA ZONA 12, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1	Presentación	74
3.2	Justificación de la propuesta	74

Contenido	Página	
3.3	Objetivo de la propuesta	75
3.4	Sistema de evaluación del desempeño propuesto	75
3.4.1	Planificación del sistema de evaluación del desempeño	79
3.4.1.1	Objetivos de la evaluación	79
3.4.1.2	Política de evaluación del desempeño	79
3.4.1.3	Normas	80
3.4.1.4	Conformación de la comisión	81
3.4.1.5	Logotipo de la comisión del sistema de evaluación del desempeño	81
3.4.1.6	Asignación de responsabilidades	83
3.4.1.7	Comunicación y entrenamiento a la hora de implementar el sistema de evaluación del desempeño	84
3.4.1.8	Realizar reuniones periódicas para reforzar lo aprendido	86
3.4.1.9	Lanzamiento del afiche para concientizar un sistema de evaluación del desempeño	86
3.4.2	Fase de diseño del sistema de evaluación del desempeño	87
3.4.2.1	Método a emplear	88
3.4.2.2	Identificación de puestos de trabajo a evaluar	90
3.4.2.3	Factores	90
3.4.2.4	Indicadores	90
3.4.2.5	Lista de indicadores a proponer	91
3.4.2.6	Boleta electrónica de evaluación del desempeño	94
3.4.2.7	Criterios	95
3.4.2.8	Partes que conforman la hoja de cálculo	97
	a) Parte No. 1 de la boleta electrónica	97
	b) Parte No. 2 de la boleta electrónica calificación y criterios	99
	c) Parte No. 3 representación gráfica de la boleta electrónica	101
	• Pasos para llenar boleta de evaluación del desempeño	102

Contenido	Página
3.4.2.9 Taller de socialización de la metodología del sistema de Evaluación	104
3.4.3 Fase de ejecución	106
3.4.3.1 Aplicación de la evaluación	106
3.4.3.2 Registro	107
3.4.3.3 Análisis de datos	107
3.4.3.4 Presentación de resultados y retroalimentación a los colaboradores	122
3.4.3.5 Entrevista de evaluación y retroalimentación	125
3.4.3.6 Plan de mejora	125
3.4.3.7 Identificación de las áreas de mejora	127
3.4.4 Fase de seguimiento	128
3.4.4.1 Ciclo de la evaluación	130
3.4.4.2 Responsables del proceso de evaluación	131
3.4.4.3 Plan de acción	133
3.4.4.4 Viabilidad del sistema de evaluación del desempeño	134
CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFIA	140
ANEXO	144

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Edad de los empleados de una Empresa Distribuidora de Repuestos Automotrices.	63
2.	Comunicación de los resultados del desempeño laboral de una Empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala.	65
3.	Errores cometidos de una empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala.	66
4.	Reconocimiento de logros en una Empresa Distribuidora de Repuestos Automotrices ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala.	68
5.	Retroalimentación dirigida a los colaboradores de una Empresa Distribuidora de Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala.	69
6.	Importancia de la evaluación del desempeño en una Empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala.	71

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1.	Funciones del proceso administrativo.	3
2.	Los seis procesos de la administración de recursos humanos.	17
3.	Proceso de evaluación del desempeño.	43
4.	Diseño para estructurar cargos de acuerdo con las políticas de la empresa.	108
5.	Representación del rol de cada colaborador dentro del proceso de evaluación del desempeño.	109
6.	Ejemplos de comportamientos y resultados que la empresa espera de los colaboradores.	110
7.	Proceso de retroalimentación efectiva.	124
8.	Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejora.	127

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Organigrama general empresa distribuidora de repuestos automotrices ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala.	60
2.	Organigrama nominal actual.	61
3.	Imagen del logotipo representativo del comité.	81
4.	Afiche para comunicar el sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices.	87
5.	Diagrama de casos críticos, ejemplo “plazos de entrega” en una empresa distribuidora de repuestos automotrices.	112
6.	Diagrama de flujo última fase del proceso de evaluación del desempeño en una empresa distribuidora de repuestos.	115

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Funciones del proceso administrativo.	4
2.	Formato plan de acción.	12
3.	Los seis procesos básicos de la ARH.	18
4.	Criterios para la evaluación del desempeño.	30
5.	Escala gráfica de evaluación del desempeño.	33
6.	Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para una Empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices.	77
7.	Cronograma de actividades para la implementación del sistema de evaluación del desempeño de una Empresa Distribuidora E Importadora De Repuestos Automotrices, ubicada en zona 12 de la ciudad de Guatemala.	78
8.	Descripción del logotipo.	82
9.	Beneficios al momento de implementar el sistema de evaluación del desempeño.	89
10.	Matriz de procesos, para aplicar un sistema de evaluación del	93
11.	Criterios e indicadores para una empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.	96
12.	Taller de sensibilización para una Empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.	105
13.	Ficha de registro de sucesos negativos para una Empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.	111
14.	Registro de los principales sucesos negativos de un asesor de ventas en una Empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.	111

No.	Título	Página
15.	Simbología.	114
16.	Reconocimientos y sanciones para implementar un sistema de evaluación del desempeño en Una Empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices.	117
17.	Plan de acción.	133
18.	Presupuesto estimado para implementar el sistema de evaluación del desempeño para una Empresa Distribuidora E Importadora De Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.	135

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Método de escala de puntuación gráfica.	36
2.	Certificado de premio para una empresa distribuidora de repuestos automotrices, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.	118
3.	Diploma de reconocimiento para el colaborador de una empresa distribuidora de repuestos automotrices, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.	119
4.	Carta de reconocimiento extendida por el gerente general para reconocer a un colaborador por su excelente labor en una Empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12.	120
5.	Carta de reconocimiento extendida por el gerente general para reconocer a un colaborador por su excelente labor en una Empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12.	121
6.	Entrevista de presentación de resultados.	123
7.	Identificador de áreas de mejora para una empresa distribuidora de repuestos automotrices, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala.	127
8.	Ejemplo de registro de áreas de mejora en una Empresa Distribuidora De Repuestos Automotrices.	128
9.	Seguimiento de planes de mejora.	130
10.	Encuesta de perspectiva del sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora de repuestos automotrices.	132

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Descriptor de puestos	144

INTRODUCCIÓN

Hoy en día para las empresas evaluar el desempeño de un colaborador es un componente fundamental porque ayuda a afinar y garantizar la fijación de metas, objetivos claros, los cuales sirven como referencia para comparar el desempeño, permite conocer las fortalezas y debilidades de los empleados, detección de irregularidades en la distribución de las cargas de trabajo, deficiencias formativas o de capacitación, pueden constituir una base sólida sobre la cual cimentar decisiones relativas a ajustes salariales, un indicador de las relaciones internas de los empleados y proporciona retroalimentación al permitir comunicar a los colaboradores su desempeño e involucrarlos en los objetivos de la organización.

La investigación se realizó en una empresa distribuidora de repuestos automotrices, que se dedica a la importación y distribución de repuestos para motor de combustión gasolina, para servicio liviano, de origen americano y japonés, actualmente cubre una parte de la demanda del parque vehicular.

El capítulo I, detalla la base teórica del presente estudio relacionado con la evaluación del desempeño, que servirá de guía para darle claridad al trabajo; el capítulo II contiene la situación actual de la organización, los antecedentes, su estructura organizacional, los resultados de la investigación de campo, su respectivo análisis y presentación de forma gráfica de los principales hallazgos.

En el capítulo III, se desarrolla una propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, por el método de escalas gráficas, se dan a conocer sus objetivos, políticas, el diseño de los instrumentos a utilizar, indicadores, criterios de evaluación, entrevista de retroalimentación, el plan de acción y el presupuesto para implementar la propuesta.

Luego de mostrar los diferentes capítulos, se procede a definir las conclusiones y recomendaciones, generadas en función de la investigación, la bibliografía que forma parte de los conceptos presentados y por último el apartado de anexos que incluye un ejemplo de los descriptores propuestos a la empresa.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 Empresa

“Es la unidad económica-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (15:191)

Entidad que se constituye jurídicamente, propiedad de un solo individuo o de varios asociados, su propósito es producir bienes y servicios; al aplicar el proceso administrativo en cada una de sus etapas logran satisfacer las necesidades de los clientes de manera eficiente y eficaz, crean fuentes de trabajo, promueven el desarrollo económico y proporcionan rendimientos a los inversionistas.

1.1.1 Empresa Comercial

“La empresa comercial es la unidad económica que, a partir de la combinación de diferentes factores humanos, materiales y funcionales, compra bienes y servicios a los productores con el fin de ponerlos en el mercado para cubrir las necesidades de los consumidores y obtener beneficios económicos.” (5:10)

Es aquella que se encarga de adquirir recursos o materiales para ser procesados y convertidos en bienes intermedios (que aún requieren uno o varios procesos antes de ser aptos para el consumo), bienes terminados (listos para el consumo) y luego venderlos a otras empresas o consumidores finales.

1.2 Administración

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad en la consecución de sus objetivos. En la actualidad la administración es fundamental

para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.”(15:19)

Proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de una empresa o grupo social para lograr la máxima eficacia y productividad, la principal característica de la administración es la creación de herramientas y técnicas para aprovechar los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos e intelectuales entre otros y planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos hacia la estabilidad y el crecimiento de las organizaciones.

1.2.1 Proceso administrativo:

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (5:25)

“Es el conjunto de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la administración.”(15:40)

“Proceso administrativo, u operacional, que indique de qué manera los diversos insumos se transforman mediante las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Este libro es sobre el enfoque sistemático al proceso administrativo, y no se preocupa sólo por el funcionamiento interno de la empresa, sino que incluye las interacciones entre ella y su ambiente externo.” (12:27)

“El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una empresa, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por

varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿qué? ¿para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿cuándo? Y ¿dónde?, interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración.” (9: s.n.t.)

Conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo los recursos que la empresa tiene disponibles de forma eficiente y eficaz, se pueden mencionar la planeación, organización, integración de personal, dirección y control, con la intención de aprovechar al máximo el potencial de los recursos tecnológicos, materiales, talento humano y cualquier otro con los que cuente la organización para desempeñarse de manera efectiva, con el objetivo de alinear a la empresa para que logre sus objetivos.

Para efectos de la presente investigación las funciones que se incluirán son la planeación, organización y principalmente la integración, porque la evaluación del desempeño es parte importante de esta función. (Ver esquema 1)

Esquema No. 1
Funciones del proceso administrativo



Fuente: elaboración propia, con base en Münch, Lourdes. 2014. Administración, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 336 p.

a) Funciones del proceso administrativo

“Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo, aunque todos los autores, los elementos o funciones de la administración son los mismos.” (15:40) Ver cuadro 1

Cuadro No. 1
Funciones del proceso administrativo

Etapa	Descripción
Planeación	Es la determinación de los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener, las estrategias para lograrlos y minimizar riesgos.
Organización	Consiste en el diseño, determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas encaminadas a la simplificación del trabajo.
Integración	Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos humanos necesarios para poner en marcha las operaciones.
Dirección	Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo.
Control	Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Fuente: Elaboración propia, con base en Munch, L. 2014. Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. México. 2ª. Edición. Pearson Educación. 336 p.

1.2.1.1 Planeación

“La base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.” (12:136)

Es la determinación del rumbo hacia donde se dirige la empresa, establece objetivos, define estrategias para lograr la misión de la organización con mayor probabilidad, es la base del control, permite aprovechar mejor los esfuerzos y recursos. Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de lograr las metas propuestas.

a) Elementos de la planeación

I. Misión

“La misión de la empresa se traduce como la finalidad u objetivo para el cual la empresa fue creada. Las empresas no persiguen únicamente el beneficio económico, sino que muchas pretenden generar un cambio, satisfacer una necesidad o realizar un impacto social. Cuando la empresa define su misión es importante que utilice metodología clara y comprensible, que la misión sea concreta, motivadora y realista y sea comunicada al público general y a sus empleados.” (17:53)

La empresa al tener una misión escrita tiene claro qué es, a qué se dedica y hacia dónde va, se hace referencia a los objetivos, actividades y funciones, define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Las características que tiene que tener una misión son amplias, concretas, motivadoras, y de carácter permanente.

- **Visión**

“Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.” (15:38)

Es un sueño capaz de imaginar la estrategia del negocio, objetivo al que se espera llegar en un futuro y debe ser autorizada por la alta gerencia. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere lograr, indica a dónde se dirige y cómo desea estar en el largo plazo la empresa, responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

- **Valores**

“Valor: Puede definirse como la creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, y orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización”. (12: 293)

Son cualidades o creencias permanentes, que orientan el comportamiento del personal de una empresa de lo que se debe hacer. Una empresa necesita valores firmes sobre los cuales cimentar toda su estrategia y ser fiel a esas creencias a pesar de las presiones contrarias que se presenten, hasta el punto de estar dispuestos a hacer todo a su alcance para mantener esas creencias.

II. Objetivos

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico

- Determinarse cuantitativamente
- Su redacción debe iniciarse con un verbo en infinitivo.” (15:57)

Fines importantes por alcanzar hacia los cuales se dirigen las actividades de una empresa, deben ser medibles, alcanzables y realizables. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa, definen un curso a seguir, sirven como fuente de motivación para los colaboradores, las ventajas de establecer objetivos son enfocar esfuerzos hacia una misma dirección, sirven de guía para la formulación de estrategias.

III. Estrategia

“Se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.” (12:158)

Son acciones que una empresa realiza con el fin de lograr sus objetivos, medios que permiten canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, para adoptar una posición singular con base en sus capacidades internas (fortalezas-debilidades), para anticipar cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de competidores.

IV. Políticas

“Son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse, mientras que las políticas son flexibles”. (15:58)

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y

responsabilidades de cada área, también son guías para orientar la acción, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema que se repite una y otra vez a lo interno o criterios generales de ejecución que contemplan el logro de los objetivos, deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto.

V. Procedimientos

“Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades.

Por ejemplo establecer un proceso de evaluación en tres pasos:

- Establecer los objetivos de desempeño
- Realizar una revisión de los objetivos a medio año
- Realizar un análisis del desempeño al final del periodo.” (12:140)

Un procedimiento es seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor eficaz, deben seguirse en orden, establecer objetivos para realizar correctamente una tarea. También son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras, está compuesto de propósito, alcance, definiciones, referencia, responsabilidades, requerimientos y anexos.

VI. Reglas

“Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple.

Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación”. (12:140)

Las reglas son acciones rígidas, determinan lineamientos precisos que deben cumplirse, ordena que se realice una acción específica y definida con respecto a una situación, no dejan margen a las decisiones. Limitan tareas específicas que los empleados no tienen más opciones que obedecerlas y seguirlas. Algunas características se deben cumplir de manera obligatoria, son rígidas, determinan lineamientos precisos, su incumplimiento se sanciona.

VII. Programas

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado”. (12:141)

Son planes donde se establecen los objetivos, la secuencia de operaciones y el tiempo requerido para realizar cada una de sus fases, se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus actividades. Pueden ser generales o particulares.

VIII. Presupuesto

“Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de hora laborales; en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible.” (12:141)

El presupuesto estudia, calcula la entrada de los ingresos, costos y tiempos en que estos pasan por el proceso productivo, tiempo de ventas, recuperación del efectivo y la circulación con que estos vuelven a producir nuevos recursos, para mostrar al final la rentabilidad de los recursos puestos a disposición. La importancia de un presupuesto debidamente estructurado, permite prever circunstancias y trabajar con rumbo definido.

IX. Normas

“Son el conjunto de disposiciones formales o informales que rigen el funcionamiento interno en una organización. Las normas rigen las conductas socialmente aceptables o institucionalmente necesarias, que garantizan el correcto y armónico comportamiento humano, ya sea prohibiendo las conductas indeseadas (normas prohibitivas) o permitiendo las deseadas (normas permisivas)”. (7:s.n.t.)

Regla que debe ser respetada y que ajusta cierto tipo de conductas, la ausencia de normas conduce a la desorganización, así como el mal diseño de normas lleva a la pérdida de tiempo, energía o malestar del personal, una buena política de normas será clave para la convivencia productiva de los trabajadores.

X. Cronogramas

“Un cronograma es una técnica de representación gráfica de decisiones que muestra, a manera de calendario, cuándo deberán ocurrir las actividades. En su forma más común, llamada cronograma de barras (o gráfica de Gantt), el diagrama es una tabla o matriz cuyas columnas (dimensión horizontal) representan el paso del tiempo; las líneas o barras (dimensión vertical) muestran las actividades a realizar”. (3:203)

Es un instrumento que indica con precisión en que momento del calendario deberá terminarse una actividad o hasta que día del mes deberá presentarse un resultado,

es una manera sencilla de organizar el trabajo, son útiles para las labores de planificación y seguimiento.

XI. Plan de acción

“Programa de acción específico para cada unidad organizacional (división, departamento o sección), el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades organizacionales.

Generalmente el plan de acción se elabora para el mismo periodo del programa anual. Sin embargo, en la práctica se formulan para periodos más cortos (por ejemplo: semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral) o para programar eventos o situaciones que requieran una acción inmediata.

El proceso metodológico comprende cinco etapas: definición de objetivos y metas globales, formulación de objetivos y metas departamentales, elaboración de planes de acción”.

a) Elaboración de los planes de acción

Los planes de acción departamentales, se preparan con base a los objetivos ya aprobados y deben incluir: los objetivos y metas del plan, las actividades, tiempo de inicio y ejecución, responsables, costos y presupuestos, cuando así corresponda. La responsabilidad de su elaboración, ejecución y seguimiento será del jefe de departamento. Cada plan de acción constituye un elemento clave del programa anual de trabajo.

Nótese la relación entre objetivo general, actividades y meta (al finalizar el periodo programado). Para que el plan de acción este completo, agregar los otros componentes (tiempos de inicio y ejecución, costos, presupuesto).” (18:10)

Es un plan que tiene como propósito coordinar y comprometer a un conjunto de colaboradores de una organización con la finalidad de lograr determinadas metas, dependiendo del análisis de la situación y de las necesidades sobre las que se va operar, asignar, distribuir tareas, responsabilidades y plazos de duración. Se le pueden hacer ajustes debido a que es un trabajo que está en constante cambio, el cual permite correcciones si fueran necesarias.

Cuadro No. 2 Formato plan de acción

EMPRESA:						FECHA:	
NOMBRE DEL PLAN:							
AREA:				DEPARTAMENTO:			SECCIÓN
OBJETIVO DEL PLAN:							
No.	ACTIVIDAD	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
Costo estimado de implementación:							

Fuente: Elaboración propia, con base en Universidad de San Carlos de Guatemala. Documento de Apoyo a la Docencia, Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso Administración II. Guatemala, 2013. 154p.

1.2.1.2 Organización

“La organización consiste en el diseño y la determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y

optimización del trabajo. Reduce los costos e incrementa la productividad, elimina la duplicidad y simplifica el trabajo.”(15:73)

Consiste en el diseño de las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas para lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y práctico. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos de la empresa, suministra los métodos para desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo esfuerzo y su carácter es continuo.

a) Estructura Organizacional

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Su representación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. (7:124)

Es la forma en la que se organiza una empresa de acuerdo a su manera de operar, esta estructura representa cómo se organiza el trabajo dentro de una organización, los puestos que la integran y las responsabilidades de todas las personas, determina los distintos departamentos y áreas de funcionamiento, delinea los perfiles de puestos para definir las tareas de cada miembro y facilita una correcta división de tareas, esto le permite determinar la cantidad de recursos humanos que

necesita para desarrollar sus funciones, sabe quién es el responsable de cada proceso de trabajo, todo esto en conjunto le permite un mejor desempeño.

b) Organigramas

“Muestran las relaciones de autoridad formal y omiten las muchas relaciones informales y de información significativa. Muestra gran parte de las relaciones informales y de información que hay en una típica empresa organizada, también se muestran las principales relaciones de línea, o formales, pero no cuanta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.” (15: 260)

Representa de manera gráfica la estructura de una empresa, da a conocer los niveles de jerarquía y las líneas de autoridad, tiene como finalidad dar a conocer la distribución de las áreas, puestos o unidades, es como la fotografía de la empresa en un momento determinado, no puede ser fijo, en la mayoría de ocasiones hay que realizarle ajustes.

- **Organigrama Nominal**

“Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.”(7:128)

Este tipo de organigramas da a conocer los nombres de las personas según la responsabilidad que tienen de acuerdo a la unidad que dirigen e indican el número de colaboradores que pertenecen a las diversas unidades de la organización.

1.2.1.3 Integración de personal

“La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización”. (12: 284)

“Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

Muchos autores de la teoría de la administración consideran la integración de personal como una fase del proceso de organización; sin embargo, en esta obra integrar personal se identifica como una función gerencial independiente por varios motivos:

- ✓ La integración de los puestos organizacionales supone conocimientos y enfoques que los gerentes en ejercicio no siempre reconocen, ya que a menudo piensan que organizar es sólo establecer una estructura de funciones y, por tanto, prestan poca atención a cubrirlos.
- ✓ Colocar a la integración de personal como una función separada facilita el dar una mayor importancia al elemento humano en la selección, la evaluación, la planeación de la carrera profesional del personal y el desarrollo de gerentes.
- ✓ En el área de la integración de personal se ha desarrollado un importante conjunto de conocimientos y experiencias.
- ✓ A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.”
(6:284)

Es identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles, reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras. La meta es colocar a las personas en cargos que permitan utilizar sus fortalezas y para esto es importante contar con la persona indicada para desarrollar cada función que

necesita la empresa. La colaboración es clave en la integración de personal, tendrá en cuenta a todo el personal y no debería de finalizar cuando el colaborador parezca ideal al puesto asignado, pues debe contemplar un seguimiento para confirmar que la integración y el desempeño son óptimos.

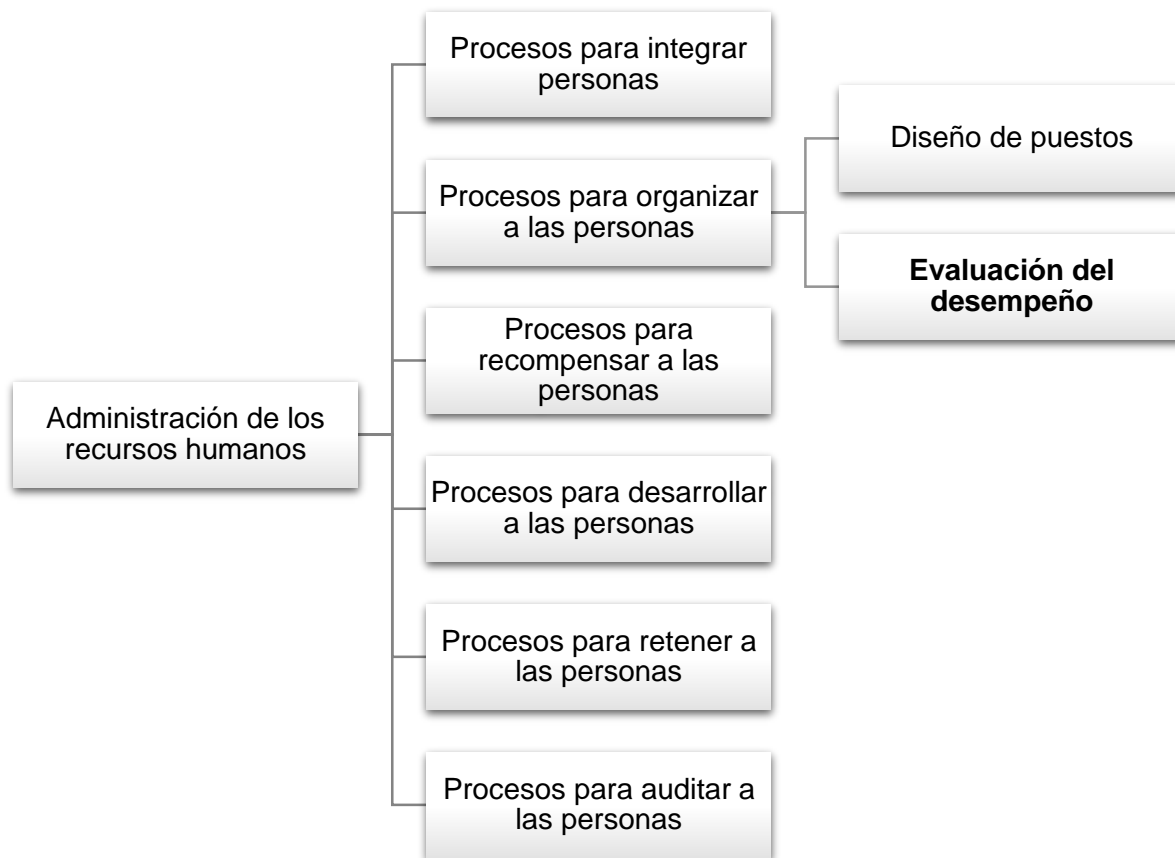
a) Administración de Recursos Humanos

“La ARH se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas: integrar talentos, orientar, diseñar el trabajo individual o en equipo, evaluar el desempeño, recompensar, comunicar, transmitir, formar, desarrollar y/o aumentar la competitividad.” (8:14)

La importancia de la ARH es clave a medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes se divide, especializa y necesitan de la ayuda, consultoría de un staff de para administrar mejor su personal a cargo y lograr de manera conjunta los objetivos y metas. Hoy en día los objetivos de la ARH son estratégicos y sus procesos son integrar, organizar, recompensar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Ver esquema 3.

Esquema No. 2

Los seis procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia, con base en Chiavenato, I. 2008. Gestión del Talento Humano. México. 5ª. Edición. Mc. Graw Hill. 586 p.

I. Procesos de ARH

La administración de recursos humanos se resume en seis procesos básicos, denominados admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo; procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación. Los aspectos a considerar son cultura, características del contexto ambiental, negocio, tecnología utilizada, procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Ver cuadro 2

Cuadro No. 3
Los seis procesos básicos de la ARH

Proceso	Descripción
Procesos para integrar personas	Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa, incluyen integrar personas, el reclutamiento y la selección de personal.
Procesos para organizar a las personas	Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
Procesos para recompensar a las personas:	Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas.
Procesos para desarrollar a las personas	Son para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
Procesos para retener a las personas	Son para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
Procesos para auditar a las personas	Son para dar seguimiento y para verificar los resultados.

Fuente de elaboración propia con base en Chiavenato, I. 2008. Gestión del Talento Humano. México. 3ª. Edición. Mc. Graw Hill. 586 p.

Para efecto de la presente investigación se utilizará el proceso para organizar a las personas, específicamente la evaluación del desempeño, pero antes se dará a conocer en que consiste la administración del desempeño.

- **Administración del desempeño**

“Es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. Es un elemento fundamental en el logro de la estrategia organizacional en tanto que implica la medición y el mejoramiento del valor de la fuerza de trabajo. En la actualidad, los sistemas de administración del desempeño son uno de los principales focos de atención de los negocios. Mientras que la evaluación del desempeño tiene lugar una sola vez al año, la administración del desempeño es un proceso dinámico y continuo. Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de administración del desempeño. Cada parte del sistema, como la capacitación, la evaluación y las recompensas, está integrado y vinculado con el propósito de una eficacia organizacional continua. Con la administración del desempeño, el esfuerzo de todos los empleados debe dirigirse hacia el logro de metas estratégicas. Las organizaciones deben tomar un enfoque más estratégico para la evaluación del desempeño. En vez de usar el conocido ritual de “revisa esa caja y anota un comentario”, las organizaciones necesitan integrar la declaración de la misión de la compañía, su visión y sus valores dentro de sus sistemas de administración del desempeño. (14:238-239)

La administración del desempeño tiene la visión de establecer los objetivos de cada departamento, las responsabilidades de cada puesto de trabajo, conoce los indicadores de desempeño que requiere cada puesto de trabajo y establece una retroalimentación continua, la fase más importante de la administración del desempeño es el seguimiento, en esta fase la empresa analiza las tareas que el empleado ha llevado a cabo, su progreso y posible mejora del trabajo que haya que corregir. Los objetivos bajaran como en cascada a todos sus integrantes y se darán a conocer los objetivos individuales. Si se relacionan estos objetivos con los puestos de trabajo y estos tienen a su vez objetivos, se cuentan entonces con la pieza fundamental de un sistema de evaluación del desempeño.

- **Evaluación del desempeño**

“La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. La evaluación del desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan sólo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio para provocar un efecto en el desempeño. (14:239)

“La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, metas y los resultados que debe alcanzar, y su potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos.” (8:245)

“La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya 1. El establecimiento de estándares laborales, 2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares, y 3. Informar a los empleados

con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúe con su buen nivel”. (8:336)

“Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, como el formato de evaluación de enseñanza, los formatos reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. La idea de que las evaluaciones son únicamente un elemento en el proceso de mejorar el desempeño del trabajador no es nada nuevo. Sin embargo, en la actualidad los gerentes por lo general toman la naturaleza integrada de dicho proceso (de establecer metas, capacitar a la fuerza laboral y, luego, evaluarla y recompensarla) con mucho mayor seriedad que en el pasado. (10:222)

“Evaluación del desempeño, para evaluar o medir el desempeño de un trabajador, es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Esta información es imprescindible para medir su eficiencia.” (3:150)

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.” (19:302)

Proceso sistemático para estimular o juzgar la excelencia, el valor y las cualidades de una persona en su puesto de trabajo. Se le conoce como evaluación del mérito, evaluación del personal, sin esta realimentación las personas caminan a ciegas, evaluar el desempeño de un trabajador es fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia, al aplicarse correctamente genera una ventaja competitiva para las organizaciones. Permite comunicar a los colaboradores como marchan en su trabajo y que ajustes deben realizar en su comportamiento, habilidades o conocimientos, la evaluación debe abarcar el cargo que se ocupa y el alcance de los objetivos, debe ser aceptada por el evaluador y el evaluado y deben de estar de acuerdo que la evaluación trae beneficios para la organización y para el empleado. Para poder llevar a cabo una evaluación del desempeño es necesario haber fijado los objetivos claves de la empresa, y se distribuyen entre sus áreas y que permita identificar a los empleados que objetivos han de cumplir, implementar un sistema común que permita comparar los resultados obtenidos por empleados que desempeñen puestos de trabajo de similares características, se evalúa el desempeño de los empleados, se detectan desviaciones y se establecen planes de mejora para dirigir la conducta de aquellos trabajadores con un nivel de desempeño inferior al esperado.

- **Razones para evaluar el desempeño**

“Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- **Recompensas.** La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
- **Realimentación.** La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- **Desarrollo.** La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente, cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad

en el trabajo) y los débiles (aquellos que deben mejorar por medio del entrenamiento o el desempeño personal)

- **Relaciones.** La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe que tan bien evalúan su desempeño.
- **Percepción.** La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su derredor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- **Potencial de desarrollo.** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- **Asesoría.** La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores”. (8: 246)

- **¿Por qué evaluar el desempeño?**

“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✓ Tomar decisiones de promociones y remuneración.

✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Un trabajador necesita saber cómo está realizando su trabajo, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.

✓ La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto” (1:31)

Se evalúa el desempeño porque es clave en las empresas y fundamental para determinar si el conjunto de habilidades de un empleado corresponde adecuadamente con su trabajo. En ocasiones la evaluación proporciona mediciones cuantitativas esenciales para entornos orientados a la producción, otras veces están enfocados a la calidad. Estas mediciones son en muchos casos uno de los componentes de las estructuras de compensación de muchas organizaciones. Las calificaciones que recibe el empleado, tiene en muchos casos un impacto directo en el incremento de su salario, en virtud que son una forma de reconocer y recompensar el esfuerzo entregado a la empresa. Existe una segunda razón que sirve para identificar a los profesionales competentes que la empresa debe tener listos para asignarles nuevos deberes y responsabilidades e incluso ascender a un nuevo puesto.

- **Definición de las metas y los esfuerzos laborales del empleado**

“Como eje de la administración del desempeño está la noción de que los esfuerzos del trabajador deberían estar dirigidos a metas. Por un lado, el gerente debe evaluar al empleado con base en el desempeño de éste con respecto al logro de los

estándares específicos, mediante los cuales espera que se le mida. Por otro lado, el gerente debería asegurarse de que las metas y los estándares de desempeño del trabajador tengan sentido en términos de las metas más amplias de la organización. De manera ideal, en cualquier compañía hay una jerarquía de metas. Las metas de la alta gerencia (digamos, duplicar las ventas) implican metas subordinadas para cada gerente y cada empleado que aparecen hacia abajo en la cadena de mando. El punto es que los trabajadores siempre deberían saber de antemano cómo y sobre qué base se les evaluará. No puede esperar que ellos administren su propio desempeño, si no conocen los estándares que usted usará para evaluar su desempeño. (10:226)

Establecer claramente los objetivos y las metas de una empresa es despejar el camino e identificar las señales de éxito, debe servir para enfocar los esfuerzos del equipo y permitir que todos contribuyan de la mejor manera, es importante tomar en cuenta las siguientes características sobre la forma en que un equipo de trabajo se plantea los objetivos, hacerlos colaborativos, hacerlos propios y fácil de actualizar esto es importante tomarlo en cuenta para convertirlo en un esfuerzo de equipo en el que todos tienen una participación en los resultados.

- **Análisis de puestos**

“El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización. Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que

es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos. El puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse. La determinación de la manera en la que el trabajo debería efectuarse se asigna con mayor frecuencia a los ingenieros industriales, a los analistas de métodos o a otras personas. El análisis de puestos se realiza después de que se ha diseñado el cargo, luego de que el empleado ha sido capacitado, y una vez que alguien desempeña el cargo.

El análisis de puestos se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos. La información del análisis de puestos se usa para indicar tanto las descripciones del puesto como las especificaciones del mismo. La descripción del puesto es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto.” (14:92)

El análisis de puestos permite decidir qué tipos de personas deberían de ser contratadas para ocupar los puestos de acuerdo a su capacidad y experiencia. Es la recopilación, organización y evaluación de la información referente a un puesto de trabajo. La recopilación de esta información es básica para ayudar a la toma de decisiones, principalmente para fines como selección de personal, promoción interna y evaluación del rendimiento. La evaluación y el rendimiento es un método que debe reflejar las obligaciones y funciones que se han asignado al puesto de trabajo.

- **Descripción de puestos**

“Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puesto deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones de puestos varían de una a otra compañía. Una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres a cuatro párrafos de extensión.

Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

- Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió el puesto: información de especial utilidad para que el departamento de recursos humanos verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar realimentación a sus analistas.
- Resumen del puesto y sus responsabilidades Después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte de la descripción es un sumario que describa el puesto de trabajo. En ella se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.

- Condiciones de trabajo: Esta parte describe las circunstancias y las condiciones en que se realiza el cargo. Por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de llevar a cabo viajes imprevistos y la posibilidad de enfrentar riesgos laborales se hacen explícitos en esta sección.

- **Niveles de desempeño en el puesto**

Los análisis de puestos tienen una aplicación adicional: permiten la formulación de niveles de desempeño en el puesto, que se establecen con dos objetivos:

1) se constituyen en objetivos de desempeño, a los cuales aspiran los trabajadores y de cuyo logro puede derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable constituye uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. Cuando no existen niveles adecuados, la moral y la motivación de los trabajadores puede descender.

2) En segundo lugar, los niveles de desempeño constituyen un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las cuales se estableció la labor. Son indispensables para los gerentes y los especialistas de administración de capital humano, porque permiten evaluar y medir el desempeño general y controlarlo.

Los niveles de desempeño en el puesto se desarrollan a partir de la información obtenida mediante el análisis de puestos, y es a partir de ese momento cuando se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones llevadas a cabo muestran desviaciones importantes con respecto a los parámetros que se establecieron, los expertos de administración de capital humano y los gerentes de línea intervienen en el proceso y llevan a cabo acciones correctivas. De esta manera, las acciones de los trabajadores generan una importante serie de datos que constituyen realimentación muy necesaria sobre la labor que están llevando a cabo. Esta retroalimentación conduce a efectuar cambios en los parámetros

establecidos (cuando han sido fijados de manera equivocada) o a proceder a cambios en las normas que rigen las labores diarias.” (19:102)

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo, consiste en identificar mediante un proceso riguroso las características propias de cada puesto; proceso a través del cual un puesto es descompuesto en tareas, identificación de requerimientos y otras características referentes al entorno del puesto de trabajo, dicha información debe ser expuesta de forma detallada, estructurada y ordenada. Por último queda la descripción de puestos que es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis quedando reflejado el contenido del puesto, las funciones que se organizan, las responsabilidades y deberes, constituyendo una posición jerárquica en la organización.

- **Criterios de la evaluación del desempeño**

“Los criterios de evaluación se refieren a aquellos aspectos, estándares o dimensiones del trabajo de los empleados que se miden o evalúan.

Estas dimensiones comunican a los empleados la cantidad y calidad del trabajo que se espera de ellos. Dado que las personas tienden a hacer aquello por lo que son evaluadas y posteriormente compensadas, identificara las dimensiones criticas es fundamental para modular el comportamiento de los individuos. El elemento esencial para que un sistema de evaluación funcione con éxito es que tales criterios estén en consonancia con el contexto de las organizaciones (su cultura, su estrategia, fuerza de trabajo, por mencionar algunos), se perciban como justos y se complementen con otras prácticas”. (2:s.n.t)

Para que la evaluación tenga una incidencia relevante en la organización es necesario seleccionar criterios y factores adecuados a las estrategias, esta asignación permite alinear y medir determinadas descripciones, que son de

relevancia para desempeñar el puesto de trabajo. Los factores son todas aquellas características a evaluar del empleado en relación al puesto que desempeña y los criterios son calificaciones numéricas emitidas por el evaluador como juicio de valoración cuantitativo del rendimiento y establecer el rango numérico para evaluar resultados objetivos. Los criterios que se determinen deberán ser autorizados, únicos y claros, no deben manifestar desviaciones que perjudiquen la evaluación o refleje falta de seriedad en su atención. La medición representa la calificación que se obtiene en el desempeño de las labores. Ver cuadro 3.

Cuadro No. 4
Criterios para la evaluación del desempeño

Habilidades/capacidades/ necesidades/ rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto	Desempeño de la tarea	Cantidad de trabajo
Conocimiento del negocio	Espíritu de equipo	Calidad de trabajo
Puntualidad	Relaciones Humanas	Atención al cliente
Lealtad	Cooperación	Satisfacción del cliente
Honestidad	Creatividad	Reducción de costos
Presentación personal	Liderazgo	Rapidez de soluciones
Buen juicio	Responsabilidad	Enfoque de resultado
Capacidad de ejecución	Actitud e iniciativa	Cumplimiento de plazos
	Personalidad	

Fuente: Elaboración propia, con base en gesteval.blogspot.com/p/criterios-de-evaluacion-del-desempeno.html

- **Indicadores**

“Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas

en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. De manera que para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener claro que es lo correcto y cómo hacerlo correctamente. Lo correcto se asimila a los resultados específicos que se esperan, a cuales son las características de esos resultados y estos representa el conjunto de factores clave para lograr la eficacia. En cuanto a cómo sería hacer las cosas correctamente significa tener presente la capacidad de gestión actual, la secuencia de pasos que nos llevaran a lograr los resultados y los recursos disponibles teniendo en cuenta factores óptimos de aprovechamiento.” (4:47)

Son unidades de medida que permiten evaluar el desempeño de una empresa frente a sus metas y objetivos planteados, determinan el desempeño de la organización con relación a sus metas y objetivos, generan suficiente información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos, detectan y prevén desviaciones que afectan el desempeño de la empresa.

- **Métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

“Existen varios métodos para evaluar el desempeño humano. Dado que no es una tarea fácil evaluar el desempeño de muchas personas en las organizaciones, utilizando criterios de equidad y justicia, al mismo tiempo, estimulándolas, varias organizaciones crean sus propios sistemas de evaluación ajustados a las características particulares de su personal.

Los métodos tradicionales más utilizados de evaluación del desempeño son: escalas gráficas, selección forzada, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.”(8:204)

Los métodos de evaluación con base en el pasado, se basan en algo que ya ocurrió y que permite ser medido, la desventaja que se puede presentar es que resulta algo imposible cambiar lo ya ocurrido, esto da oportunidad a los empleados que cuando reciben realimentación pueden saber si sus esfuerzos están dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es la adecuada. A continuación se examinará cada uno de ellos.

- **Escalas gráficas**

“Es una tabla de doble asiento, donde se registran en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.” (8:253) Ver cuadro 4.

- **Escalas gráficas de calificación**

“Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

- **Método de escalas mixtas**

El método de escalas mixtas es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior”. (1:36)

Cuadro No. 5
Escala gráfica de evaluación del desempeño

Factores:	Óptimo	Bueno	Regular	Apenas aceptable	Deficiente
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	calidad superior en el trabajo	calidad satisfactoria	calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Elaboración propia, con base en Chiavenato, I. 2008. Gestión del Talento Humano. México. 3ª. Edición. Mc. Graw Hill. 586 p.

- **Método de escalas graficas o por concepto**

“El método de escala gráfica evalúa el desempeño de los integrantes mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Los factores de evaluación son las cualidades valiosas que debe poseer el integrante y que se desean evaluar. Se definen simple y objetivamente para evitar distorsiones. En este método se utiliza un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales. Las columnas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las verticales representan los grados de

variación de los factores. Los resultados consisten en expresiones numéricas que se obtienen mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores. Existen tres tipos:

- a) Escalas gráficas continuas: en este tipo de escala sólo están definidos los extremos. La evaluación del desempeño puede estar situada en cualquier punto de la línea que los une. Se determina un límite mínimo y un límite máximo de variación del factor de evaluación.
- b) Escalas gráficas semicontinuas: consiste en una escala igual a la anterior, pero que incluye puntos intermedios definidos entre los extremos (límite mínimo y límite máximo) para facilitar la evaluación.
- c) Escalas gráficas discontinuas: en esta variante, la posición de los marcadores ya están fijadas y descritas con anterioridad, y el evaluador sólo debe seleccionar una de ellas para evaluar el desempeño del empleado.

Entre las ventajas de este sistema se cuentan que es de fácil comprensión y de aplicación sencilla, que los evaluadores requieren escasa capacitación y que puede ser aplicado a grandes cantidades de personas. Sus desventajas son las distorsiones involuntarias, la realimentación se ve menoscabada, el empleado tiene poca oportunidad de mejorar aspectos deficientes o de reforzarlos, su aplicación tiende a ser rutinaria, y generaliza los resultados de las evaluaciones. (16:327)

- **Método de escala de puntuación gráfica**

“Una escala de puntuación gráfica menciona algunos rasgos y un rango de desempeño para cada uno. Lista los indicadores (como calidad y confiabilidad) y un rango de valores de desempeño (en este caso, desde insatisfactorio hasta

sobresaliente) para cada indicador. El supervisor califica a cada subalterno encerrando en un círculo o marcando la puntuación que describa mejor su desempeño para cada característica y, luego, suma las puntuaciones para todas las características.” (10:244)

El método de escalas graficas es una tabla de doble asiento donde se registran los factores, comportamientos y actitudes que se van a evaluar, es un método fácil y sencillo de comprender sin embargo limita los factores de la evaluación, es un sistema cerrado.

Presenta diferentes características por evaluar y el grado por alcanzar, a diferencia de la mixta que sigue los lineamientos de la anterior en lo referente a las características, diferenciándose en señalar al menos tres situaciones específicas para clasificar.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos y graduados, son de fácil comprensión y aplicación sencilla, requiere procedimientos matemáticos y estadísticos, tiende a generalizar los resultados. Es de mayor uso y aplicación. Permite una visión resumida de los factores de evaluación, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado, simplifica el trabajo del evaluador y el registro no es muy complicado.

Formato No. 1

Método de escala de puntuación gráfica

Nombre del empleado: _____		Puesto: _____	
Nombre del Gerente: _____			
Principales responsabilidades del trabajo		Resultados o metas a alcanzar	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
Comunicación			
1	2	3	5
Por debajo de las expectativas		Cubre las expectativas	Modelo esperado
Incluso con guía, falla al preparar comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa; los productos requieren correcciones mínimas. Incluso con guía, falla al adaptar el estilo y los materiales para comunicar información de manera directa.		Con guía, prepara comunicaciones directas, incluyendo formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna y precisa; los productos requieren correcciones mínimas. Con guía, adapta el estilo y los materiales para comunicar información de manera directa	Prepara comunicaciones de manera independiente, como formatos, documentos de trabajo y registros, en forma oportuna, clara y precisa; los productos requieren pocas correcciones, si acaso. Adapta el estilo y los materiales de manera independiente para comunicar información.
Eficiencia personal			
1	2	3	5
Por debajo de las expectativas		Cubre las expectativas	Modelo esperado
<aquí aparecen los estándares de desempeño> <aquí aparecen los estándares de desempeño> <aquí aparecen los estándares de desempeño>			
Trabajo en equipo			
1	2	3	5
Por debajo de las expectativas		Cubre las expectativas	Modelo esperado
<aquí aparecen los estándares de desempeño> <aquí aparecen los estándares de desempeño> <aquí aparecen los estándares de desempeño>			
Resultados de la evaluación			
Resultado 1			
1	2	3	5
Influencia baja		Influencia moderada	Influencia alta
La eficiencia o efectividad de las operaciones continúa siendo la misma o tan sólo mejoró mínimamente. La calidad de los productos continúa siendo la misma o tan sólo mejoró mínimamente		La eficiencia o efectividad de las operaciones tuvo mejoría considerable. La calidad de los productos tuvo mejoría considerable	La eficiencia o efectividad de las operaciones mejoró muy significativamente. La calidad de los productos mejoró muy significativamente.
Descripción			
Áreas por desarrollar	Acciones	Fecha de elaboración	
Firma del Gerente: _____		Firma del colaborador: _____	

Fuente: Elaboración propia, con base en Dessler, G. y Varela, J. 2011. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México. 5ª. Edición. Pearson Educación. 231 p.

- **Elección forzada**

“El método de la elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica.

La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada”. (8:254)

La elección forzada permite evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas, la naturaleza de las frases puede variar mucho, no obstante, hay dos formas de composición:

- ✓ Se forman dos bloques de frases de significado positivo y dos de significado negativo. Al juzgar al colaborador se elige la frase que más se ajusta al desempeño evaluado.
- ✓ Se forman bloques de solo cuatro frases de significado positivo. Al juzgar al colaborador se elige la que se más se ajusta.

- **Investigación de campo**

“Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el

desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo". (8:254)

Es un método de recolección de información que requiere de personal calificado para aplicarlo, así como de mayor tiempo invertido para obtener mejores resultados, pero hay que resaltar que mejora el desempeño por logros obtenidos, el superior se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista, que acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, de acuerdo al siguiente orden de evaluación inicial, análisis complementario y planeación.

- **Método de los incidentes críticos**

"Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeño sumamente positivo (éxito) o negativo (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador". (8:256)

La evaluación del desempeño de los incidentes críticos es probable que sea buena o mala, lo que los vuelve críticos es una situación que desafía el entendimiento y actitudes del empleado; o un incidente que implica conflicto, ira o crítica. Se enfoca en aspectos extremos excepcionales, es de fácil aplicación y utilización, por lo que beneficia su aplicación, aunque no toma aspectos normales del desempeño, se considera tedioso y debe aplicarse en empresas tales como fábricas que exigen altos estándares de calidad.

- **Listas de verificación**

“Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de escalas gráficas”. (8:256)

Es simplemente una lista donde se registran acciones a realizar, cuando se anhela conseguir un propósito determinado y enumera los factores que se desean evaluar. Se le conoce como lista de control, check list u hoja de verificación. La información obtenida a partir de observaciones y entrevistas, de manera formal e informal puede registrarse de diversos modos.

- **Métodos modernos de evaluación del desempeño**

“Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora continua del desempeño”. (8:258)

La evaluación moderna propone que se aplique en las organizaciones la autoevaluación de las personas, el mejoramiento continuo del desempeño, participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, mejorar la productividad del trabajador en la organización con eficiencia y eficacia.

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

“La evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esta nueva evaluación que resurge, la evaluación del desempeño sigue seis etapas que se detallan en el siguiente esquema a continuación”. (8:259)

La evaluación participativa por objetivos procura orientar el desempeño hacia metas, según las necesidades de la organización, el ciclo consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, es importante que exista un mecanismo que motive a las personas de acuerdo a la recompensa esperada.

- **Evaluación de 360°**

“Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados”. (8:265)

La finalidad de la evaluación de 360° es dar al empleado retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas, desde gerentes, compañeros, subordinados, clientes internos o externos, proveedores.

- **Sistema de evaluación del desempeño**

“Al contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado

y a quienes no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación.

El sistema que adopte una organización debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de recursos humanos.

Los sistemas de evaluación deben estar relacionados en forma directa con el puesto, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares verificables por completo.

El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores”. (13: 110-111)

Un sistema de evaluación del desempeño debe ser formal, sistemático y proporcionar logros o puntos de mejora a los colaboradores, dentro de los beneficios se pueden indicar las mejoras en el desempeño mediante la retroalimentación, determinar quiénes merecen recibir aumentos, promociones, transferencias e indicar la necesidad de capacitar al personal.

- **Pasos de la evaluación del desempeño**

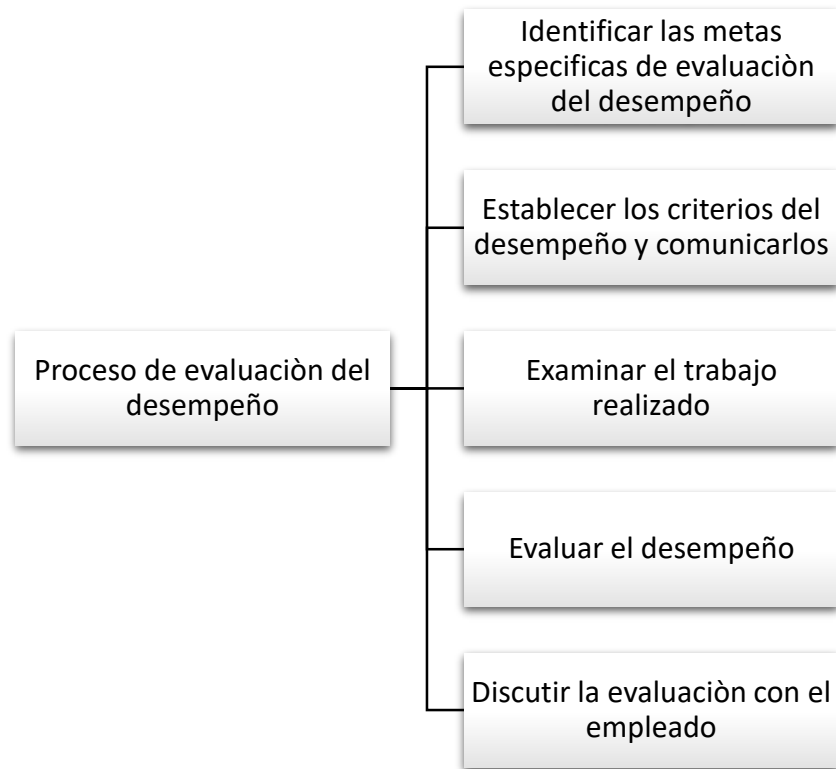
“El proceso de evaluación del desempeño consta de tres pasos: definir el puesto, evaluar el desempeño y retroalimentar. Definir el puesto implica asegurarse de que usted y sus subordinados coinciden respecto a sus obligaciones y sus estándares de trabajo. Evaluar el desempeño significa comparar la práctica real de su subordinado con los estándares que se han establecido, la cual casi siempre implica el uso de algún tipo de formulario para calificación. Además, la evaluación del desempeño requiere de una o más sesiones de retroalimentación, en donde se analiza el desempeño y el progreso del subordinado, a la vez se planea el desarrollo requerido”. (1:42)

- **Proceso de evaluación del desempeño**

“El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. El siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de los criterios (o los estándares) del desempeño y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados. Entonces se ejecuta el trabajo y el supervisor evalúa el desempeño. Al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas. Esta revisión ayuda a determinar qué tan bien han cumplido los empleados con estas normas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite.” (14:242-243)

Esquema No.3

Proceso de evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia, con base en Mondy, R. 2010. Administración de Recursos Humanos. México. 10ª. Edición. Pearson Educación. 512 pp.

La evaluación del desempeño reduce la incertidumbre y al mismo tiempo busca la equidad, para implementar un sistema de evaluación del desempeño dentro de una empresa es necesario delimitar si se evaluará a todo el personal o solo una parte y concretar los responsables de realizar la evaluación, también se identifican los objetivos específicos de la evaluación, establecer expectativas de la persona, enfoque, criterios y método a utilizar para la ejecución de la evaluación, también se deben programar las sesiones de retroalimentación.

- **Capacitación de evaluadores**

“Resulta obvio que la persona que va a evaluar se prepare con anticipación y para ese efecto se recomendaría realizar una o varias sesiones- taller con la finalidad de compenetrarse de la actividad en general y del objetivo que se persigue. En las sesiones aludidas se tratarán actividades relativas al proceso a seguir en general, su instrumentación, procedimientos, posibles contratiempos y disposición del evaluado.

Es factible también escenificar una entrevista entre los asistentes ya que ello serviría de retroalimentación y aflorarían aspectos que potencialmente se presentarían en la actuación propia, dando pauta de cómo comportarse en esos casos y en relación a ello se le recomienda tener especial cuidado en la celebración de entrevistas ya que es la fase en donde recopilará información y es determinante en todo el proceso porque puede tomar la directriz de dejar participar al evaluado, ello inspirará confianza y permitirá fluidez en la misma. Las sesiones previas de preparación del evaluador serán de gran utilidad incluso para el experto en esta actividad ya que hay que estar consciente de que siempre surge algo nuevo y se debe estar preparado para ello. Y en ocasiones la evaluación del desempeño va encaminado a la determinación de compensaciones y en otras al desarrollo de la persona por ello debe de quedar claro ya que influye en el enfoque que se le dará.

Es conveniente que el evaluador considere que va a realizar una actividad pero que es posible que vuelva a participar en otro periodo, por lo que su atención debe ser plena y su actuación constructiva y apegada a lo que detecta sin desviar su atención o alterar su opinión. Como se indica es recomendable participar en esta etapa previa, misma que presenta la oportunidad de interrelacionarse con los miembros del equipo y con toda libertad externar sus dudas o aclaraciones inherentes.”(2:249-250)

- **El entrenamiento de evaluadores**

“El entrenamiento debe proporcionarse a los evaluadores cuando se modifica una herramienta o se implementa una nueva y –también– cuando nuevos evaluadores se incorporan a la tarea de evaluar personal, por ejemplo, cuando una persona es promovida, cuando se incorpora un nuevo gerente o supervisor, etc.

✓ Los supervisores son los que realizan la evaluación de su equipo; si bien el área de Recursos Humanos puede ejercer una cierta supervisión, no es la “dueña” o responsable de las evaluaciones;

✓ Los evaluadores deben estar familiarizados con las técnicas de evaluación utilizadas, y

✓ deben evaluar en forma justa y objetiva.

El éxito del programa depende de ellos.” (1:40-41)

La capacitación del evaluador es clave porque su preparación es de gran utilidad para que tenga la visión clara de todo el proceso a nivel general, de los objetivos que se pretenden alcanzar, los instrumentos, procedimientos, posibles contratiempos, tener la idea clara de cómo llevar a cabo la entrevista de evaluación y de retroalimentación. Tener la capacidad de explicarle a los evaluados los instrumentos a utilizar y resolver las consultas que se tengan durante la evaluación.

- **Entrevistas de evaluación**

“Las entrevistas de evaluación son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados realimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar la realimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas.

En el enfoque de convencimiento, más comúnmente utilizado con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de cierta manera. En el enfoque de diálogo se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, sus quejas. Se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un desempeño mejor. El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del empleado. A partir de esa identificación se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación.

Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles en su desempeño, porque evita que la persona evaluada considere que las sesiones de evaluación de su desempeño son completamente negativas. Cuando se hacen comentarios negativos, éstos se centran en el desempeño observado durante el trabajo y no en la persona misma o en aspectos de su carácter individual.” (19:333-334)

- **Realimentación**

Sin realimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada y puede interesarse poco por llevar a cabo esfuerzos adicionales necesarios para aprender determinada materia nueva o cumplir una función adicional. El departamento de recursos humanos puede suministrar realimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos. El estímulo que significa para un empleado verse promovido a una función de más alta jerarquía puede verse compensado a nivel de la organización por los sentimientos de inadecuación que el movimiento quizá genera en los otros aspirantes a la vacante. Estos últimos tienen derecho a recibir información al

respecto, que permita paliar los posibles efectos negativos. En este caso, esa realimentación cumple tres objetivos:

- ✓ Confirmar a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considera para futuras promociones.
- ✓ Explicar por qué fue seleccionado para el puesto determinado empleado.
- ✓ Orientar a los aspirantes respecto a las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción deseada en el futuro.

El otro tipo de realimentación se refiere al desempeño laboral, probablemente el más importante de cuantos recibe un empleado. Como hemos visto a lo largo de esta obra, el desempeño constituye un elemento vital para el éxito profesional. Para que las empresas puedan contar con una excelente planeación profesional, un factor de éxito es que cuenten con sistemas de información y de tecnología adecuada para mantener registros actualizados de cada uno de sus colaboradores, un sistema para conocer las necesidades internas de cada área que conforman la organización, y las descripciones de puestos y funciones. Esto permitirá tener comunicación expedita, transparente y eficiente, logrando mayor productividad de la empresa. Como complemento del plan profesional, si los empleados realizan su plan de vida y carrera en forma integral se pueden obtener mayores beneficios. (19:297)

Realización de la junta de evaluación del desempeño o sesión de retroalimentación

“Aunque tal vez no hayan reglas concretas sobre cómo llevar a cabo una evaluación, los lineamientos que se presentan a continuación pueden contribuir a que el empleado sea más receptivo a analizar su desempeño y como mejorarlo, a la retroalimentación de su supervisor y a incrementar su satisfacción general con el proceso de retroalimentación.

✓ **Solicitar una autoevaluación**

Es útil hacer que los empleados evalúen su desempeño antes de la junta. La investigación muestra que los empleados quedan más satisfechos y consideran que el sistema de evaluación es más justo cuando pueden opinar durante el proceso. La autoevaluación se puede utilizar para analizar las áreas en las que el gerente y el empleado han llegado a distintas conclusiones; no para descubrir la verdad, sino para trabajar en la solución de los problemas.

✓ **Invitar a la participación**

La mayoría de los expertos aconseja a los supervisores que estimulen a sus empleados para que hablen con libertad y él escuche atentamente lo que tienen que decir. Estos expertos hacen hincapié en que la comunicación debe de ser una vía de doble sentido.

✓ **Mostrar aprecio**

Debido a que los elogios son un poderoso motivador, y los empleados buscan retroalimentación positiva, con frecuencia resulta beneficioso iniciar la sesión expresando aprecio por lo que el empleado ha hecho bien.

✓ **Apoyar y demostrar la importancia del empleado**

Una de las mejores técnicas para involucrar al empleado en el proceso de solución de problemas es que el gerente pregunte: “¿Qué puedo hacer para ayudarlo?” Con frecuencia los empleados atribuyen los problemas de desempeño a obstáculos reales o percibidos (como procedimientos burocráticos o recursos inadecuados). Si es abierto y comprensivo, el gerente comunica al empleado que tratará de eliminar los obstáculos externos y que trabajará con él para lograr estándares más altos.

✓ **Minimizar la crítica**

Incluso los empleados más ecuanímenes tienen un límite para aceptar la crítica antes de adoptar una conducta defensiva. Si alguno debe mejorar en varias áreas, los gerentes tienen que enfocarse en algunos temas objetivos que sean los más problemáticos o importantes del puesto. En otras palabras la crítica debe dosificarse. Algunas sugerencias para utilizar de manera constructiva la crítica incluyen las siguientes:

- Considere si es en realidad necesaria
- Considere la capacidad de la persona para manejarla
- Sea específico y no exagere
- Enfóquese en la oportunidad de la crítica
- Haga de la mejora su objetivo

✓ **Establezca metas**

Como objetivo principal de la junta de evaluación o sesión de retroalimentación es elaborar planes para mejorar, es importante enfocar la atención del empleado en el futuro en lugar de en el pasado. Haga hincapié en las fortalezas que el empleado puede desarrollar, descartar las tareas no productivas, limitar los planes de crecimiento a unos cuantos puntos.” (6: 329-330)

Tomar en cuenta este tipo de aspectos antes de iniciar una reunión de retroalimentación hace bien porque hará que el colaborador este menos a la defensiva, hacerle ver la importancia que tiene como persona y como empleado muestra que les importa de forma personal y que desean ayudarles a obtener lo que quieren en sus vidas. Minimizar la crítica permitirá enfocarse en un problema recurrente, hay que procurar ser específico y no exagerar, esto con el fin de apoyar al colaborador.

- **Autoevaluaciones**

“Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual. Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. Este procedimiento no sólo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.” (19:323)

Es un proceso que permite a una persona evaluarse a sí misma, sus actitudes, su forma de proceder, su capacidad para resolver algo, permite identificar debilidades y fortalezas desde una mirada crítica por sí misma.

- **Retroalimentación**

“La retroalimentación en las organizaciones es fundamental para informar a los colaboradores sobre su desempeño y que ellos tengan mayor visibilidad sobre corregir.

Los cambios que se perciban por parte del recurso humano gracias a la retroalimentación deben medirse y dar seguimiento, de lo contrario es sólo un ejercicio de buenas intenciones. La retroalimentación favorece la motivación del

recurso humano al demostrar cómo ha sido su desempeño y la manera en que puede mejorar su rendimiento.

De acuerdo con los expertos, existen 4 beneficios de la retroalimentación:

- Eleva el deseo del recurso humano por desempeñarse mejor ya que funge como motivador, mejora la autoimagen
- Es un proceso que requiere poca inversión de tiempo y dinero.
- Permite obtener resultados con rapidez.
- Refuerza otros procesos de la gestión de personal como es la capacitación y desarrollo". (1:s.n.t.)

La retroalimentación consiste en enterar a los evaluados sobre los resultados obtenidos, es importante mencionar que para que sea efectiva la retroalimentación debe cumplir ciertas características que oriente al desarrollo y no castigue, descriptiva en lugar de calificativa, específica y con base en datos, sensible a las necesidades del evaluado, se trata de elaborar de manera conjunta un plan de desarrollo individual o grupal para que el empleado supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación.

- **Cómo evitar problemas en la evaluación**

Probablemente sea posible afirmar que problemas como éstos hacen que sea peor evaluar que no hacerlo. ¿Será mejor no evaluar a un empleado que calificarlo de manera sesgada? No obstante, los problemas de este tipo no son inevitables y pueden reducirse.

- ✓ Conozca los problemas Primero, conozca y comprenda los problemas potenciales y sus soluciones. El hecho de entender el problema puede ayudarle a evitarlo.

- ✓ Use la herramienta correcta Segundo, utilice la herramienta correcta de evaluación. Todas las herramientas poseen ventajas y desventajas.
- ✓ Capacite a los supervisores Tercero, capacite a los supervisores para disminuir errores de calificación, como el efecto de halo, la indulgencia y la tendencia central. En un programa de capacitación, los evaluadores observaron un video de empleados trabajando y luego los calificaron. Después los capacitadores anotaron las calificaciones que asignaron los supervisores a esos trabajadores en un rotafolio, con la finalidad de explicar y ejemplificar los diversos errores, como la indulgencia y el efecto de halo.
- ✓ Controle las influencias externas Cuarto, la capacitación no siempre es suficiente para superar las distracciones externas del supervisor. En la práctica, varios factores (incluyendo el grado en el que el salario de los empleados se vincula a las evaluaciones del desempeño, la presión del sindicato, la rotación de personal, las limitaciones de tiempo y la necesidad de justificar las calificaciones) podrían ser más importantes que la capacitación. Lo anterior significa que para mejorar la precisión de las evaluaciones también se requiere reducir los efectos de factores externos, como la presión del sindicato y las limitaciones de tiempo.
- ✓ Utilice un diario Quinto, lleve un diario del desempeño de los empleados, en el programa se explicaba el papel de los incidentes críticos y la forma en la que los supervisores podían registrar esos incidentes en un diario o un archivo para utilizarlo posteriormente como una referencia durante la evaluación de un subordinado. Luego se llevó a cabo una sesión práctica, seguida por una sesión de retroalimentación y discusión grupal, las cuales tenían el objetivo de reforzar la importancia de registrar los incidentes positivos y negativos.”(9:357-359)

La evaluación es un proceso importante para el mejoramiento de las funciones de todo colaborador en una organización, a veces la evaluación puede ser considerada como injusta por parte de un colaborador o que el evaluador no estaba capacitado, hay que asegurarse que el subordinado considera la evaluación como justa, llegar

a un acuerdo mutuo con el subordinado con respecto a las responsabilidades de su puesto, asegurarse de evaluar el desempeño frecuentemente, aun si la evaluación formal se realiza una vez al año y capacitar a los evaluadores.

CAPITULO II
DIAGNÓSTICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA
COMERCIAL DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE REPUESTOS
AUTOMOTRICES

2.1 Presentación

La empresa comercial dedicada a la distribución de repuestos automotrices cuenta con más de treinta años de experiencia en este campo, específicamente en partes de motor, tejas de biela, tejas centrales, anillos, válvulas de admisión, partes de dirección y suspensión entre otros; a la vez procura mantener sus operaciones de la mejor manera posible, sin embargo no cuenta con mecanismos de control cuantitativo que le permitan obtener cifras que le ayuden de base para determinar si los trabajadores están cumpliendo de manera eficaz con el trabajo requerido, y esto dificulta dar a los empleados la retroalimentación respecto a su rendimiento, por lo que no identifican sus fortalezas y oportunidades de mejora; de igual manera no se apoyan las áreas débiles por carecer de estándares de desempeño, metas definidas por departamentos y no contar con un sistema de evaluación que le permita conocer el rendimiento de cada empleado en su área de trabajo

En el presente capítulo se enunciarán detalladamente los resultados obtenidos a través, de la investigación de campo, plasmando resultados representativos para su posterior análisis e interpretación, de igual manera se darán a conocer cuantitativamente las apreciaciones recabadas del área operativa y comentarios de los altos mandos de la empresa. Previo a dar a conocer los resultados de la investigación de campo, se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, además, se muestran generalidades de la organización, esenciales para identificar las características relevantes de la misma.

2.2 Metodología de la investigación

Para la realización de la investigación fue necesario fundamentarse en métodos, técnicas e instrumentos para recaudar la información más relevante para la misma.

2.2.1 Métodos de investigación

Para la realización de la presente investigación, se realizó una serie de pasos precisos para la obtención de información por medio una investigación de campo efectuada en la empresa distribuidora de repuestos automotrices, a través de la recolección, análisis e interpretación de la misma y poder llegar a conclusiones que sirvan de apoyo a la empresa, para comprobar o rechazar la hipótesis formulada.

2.2.1.1 Método científico

Se utilizó el método científico de la siguiente manera:

- **Indagadora:** Se adquirió información través de la obtención de datos por medio de los colaboradores de la empresa (fuente primaria) y con información de libros y textos (fuente secundaria).
- **Demostrativa:** Permitió efectuar la conexión real entre los resultados adquiridos y la comprobación empírica de los mismos.
- **Expositiva:** Se utilizó por medio de la exposición de los resultados en el presente capítulo.

2.2.1.2 Método Deductivo-Inductivo

Se utilizó cuando se inició de conocimientos generales a específicos, por medio de enlace de juicios.

2.2.2 Técnicas de investigación

Para efectos de la investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

2.2.2.1 Censo

Se realizó una encuesta al 100% del personal de la empresa, siendo un total de 37 trabajadores distribuidos en 21 puestos de trabajo, por medio de una boleta diseñada para tal efecto, donde se obtuvo información primaria relacionada con la evaluación del desempeño.

2.2.2.2 Observación

Se realizó de la siguiente manera:

- **Directa:** Se registró información en las instalaciones de la empresa y por medio de la proximidad con el personal.
- **Indirecta:** Se observó documentos e información de la empresa relacionados con la evaluación del desempeño.

2.2.2.3 Investigación bibliográfica

Se utilizaron datos que provienen de fuentes escritas o documentales.

2.2.3 Instrumentos de investigación

Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

2.2.3.1 Cuestionario para los colaboradores

El cuestionario fue distribuido al personal administrativo y operativo de las diferentes áreas de la empresa, de forma impresa y de manera presencial. Para el diseño de la boleta se realizó una prueba piloto para validar el instrumento.

2.2.3.2 Guía de Observación

Se realizó la observación por medio de un instrumento estructurado que favoreció la organización de los datos recopilados.

2.2.3.3 Fichas bibliográficas

Se trasladó datos de fuentes escritas y documentales.

2.3 Antecedentes de la empresa

Es una empresa guatemalteca que nace en el año 1982 en el municipio de Tiquisate, Escuintla con el objetivo de suplir las necesidades de repuestos de calidad para vehículos livianos del mercado local. En 1987 ocurre un incendio en el mercado de la localidad, y consume su inventario casi en su totalidad, hecho que impulsa al dueño a refundar nuevamente la empresa, gracias a su emprendimiento y el trabajo de sus colaboradores, se abrieron diversas sucursales, hasta que en el año 1995 se inició con la importación directa de repuestos de origen americano y japonés; es así como inicia la división de mayoreo en ciudad de Guatemala.

Con presencia de más de tres décadas en el mercado guatemalteco, se enorgullecen en afirmar que su compromiso ha sido y continúa siendo, brindar a sus

clientes, servicio, asesoría y repuestos de calidad para sus vehículos; así como suplir a sus clientes mayoristas de productos que les permitan brindar soluciones a sus clientes y al mismo tiempo les genere rentabilidad. Asimismo se tiene un alto grado de compromiso con sus colaboradores para que cada día, la empresa contribuya en mejorar su calidad de vida, de modo que esto los comprometa a cuidar su activo máspreciado sus clientes.

2.3.1 Filosofía Organizacional

Los elementos de planeación que utiliza la organización, según información proporcionada por el gerente de ventas se muestran a continuación:

2.3.1.1 Misión

La misión de la empresa que actualmente se practica es:

“Contribuir al desarrollo de nuestros socios estratégicos a través de la comercialización de repuestos innovadores, de alta calidad y un servicio de excelencia.”

a) Visión

La visión de la empresa actualmente es:

“Ser los líderes en surtido de repuestos automotrices en Guatemala y Centroamérica.”

b) Valores

- Disciplina
- Integridad
- Respeto
- Compromiso
- Pasión

2.3.2 Organización

Los aspectos específicos que se manejan administrativamente en la organización, son importante para establecer con claridad las atribuciones y responsabilidades asignadas a los colaboradores, por lo tanto durante la investigación se determinó como se encuentra organizada administrativamente la empresa,

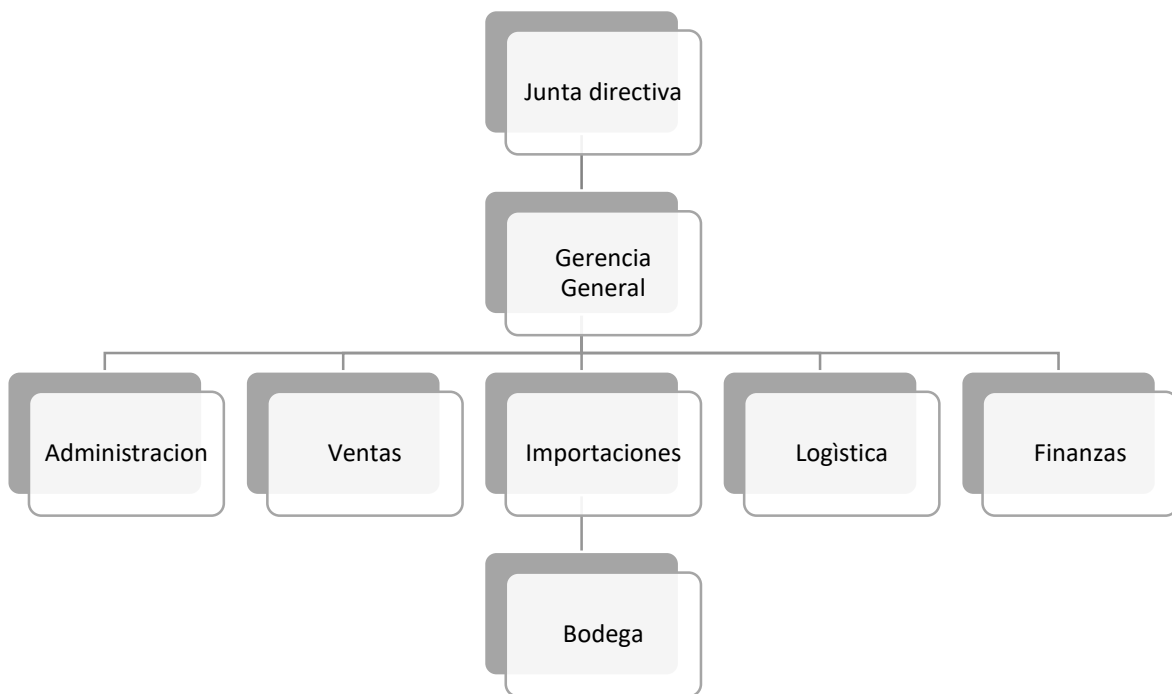
2.3.2.1 Estructura organizacional

Le empresa no cuenta con una estructura organizacional, y con relación a las dimensiones de la misma, se le considera mediana de giro comercial, en donde cada colaborador conoce la línea de mando y sus funciones asignadas de manera informal, sin embargo solo el gerente general y el gerente de ventas son quienes conocen claramente cómo se encuentra establecida la organización, es importante mencionar que no se difunde debido a que no existe una versión autorizada para divulgar. Seguidamente se presenta el listado de puestos que fueron proporcionados por el gerente de ventas:

1. Gerente General
2. Gerente Comercial
3. Supervisor de ventas
4. Coordinador de operaciones
5. Coordinador de créditos
6. Asistente Administrativa
7. Asistente de importaciones
8. Auditor externo
9. Créditos y cobros
10. Contador
11. Auxiliar de contabilidad
12. Vendedores externos

- 13. Tlmk y mostrador
- 14. Digitador de pedidos
- 15. Coordinador de bodega
- 16. Bodegueros
- 17. Auxiliares de bodega
- 18. Reparto
- 19. Repartidor con moto
- 20. Conserje
- 21. Encargado de tienda

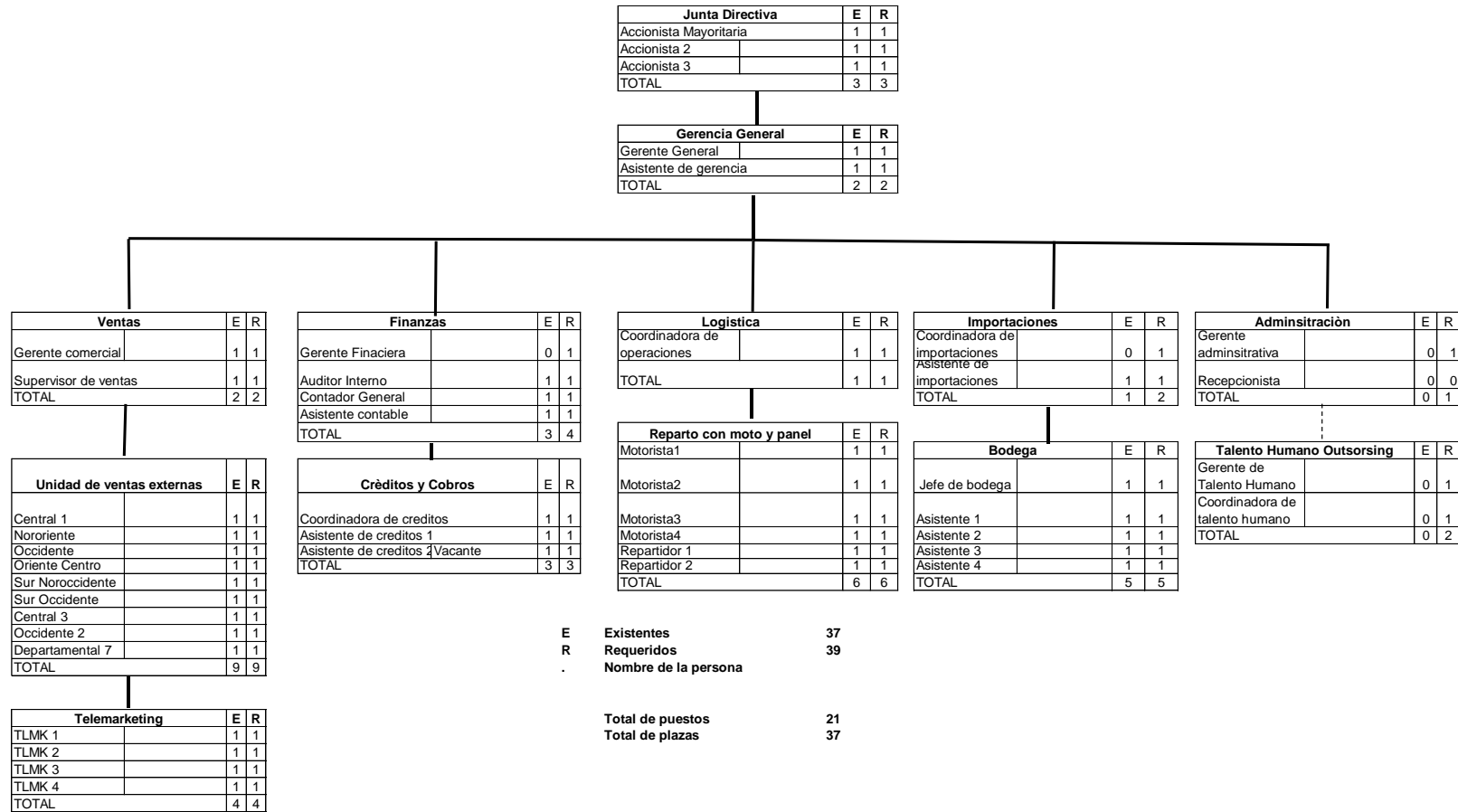
Figura No.1
Organigrama general
Empresa distribuidora de repuestos automotrices ubicada en la zona 12, de
la ciudad de Guatemala



Fuente: Datos proporcionados por el gerente de ventas, mayo 2019.

Figura No.2 Organigrama Nominal Actual

Empresa distribuidora de repuestos automotrices ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala



Fuente: Datos proporcionados por el gerente de ventas, mayo 2021.

2.4 Situación actual de la evaluación del desempeño

Los departamentos que conforman la organización, cuentan con funciones específicas para el logro de las operaciones, por tanto, a continuación se detalla la información, según información del gerente general:

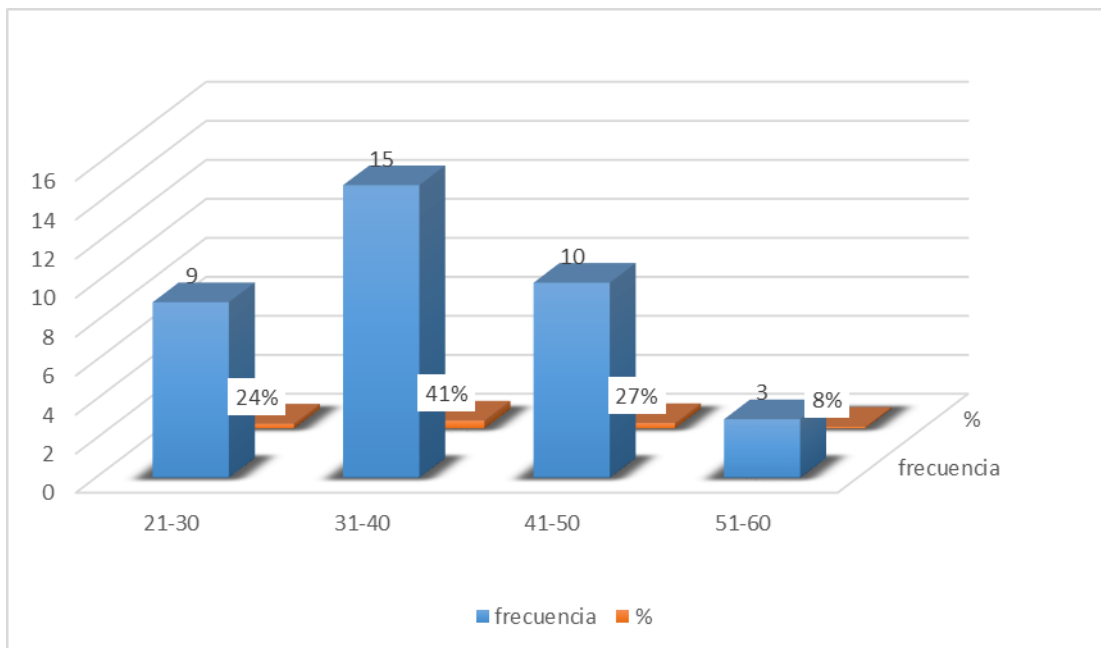
- Junta directiva: Responsable de tomar decisiones y crear estrategias trascendentes que impactan directamente en las operaciones de la organización.
- Gerencia General: Responsable de liderar a toda la organización, dirigiendo y coordinando a las distintas áreas para asegurar la rentabilidad en las operaciones. Dentro de sus funciones están: toma de decisiones, autorizar retiro de cuentas monetarias, representar legalmente a la empresa, y negociar precio y pedidos con los proveedores.
- Ventas: Encargado de conocer las necesidades de los clientes para ofrecer asesoría integral y repuestos automotrices adecuados para los requerimientos y necesidades del cliente.
- Finanzas: encargado del registro contable de los ingresos y egresos de la organización, adquisiciones internas, además del cumplimiento a reglamentos tributarios y legales, los cuales aplican para la organización.
- Importaciones: Encargado de la coordinación logística de la mercadería adquirida de los diferentes proveedores internacionales, incluyendo todos los trámites para el acceso y transporte hacia las bodegas de la empresa.
- Administración: organiza las operaciones y los procedimientos de la oficina realizando varias tareas administrativas, y se encarga de contratar al personal de nuevo ingreso.

2.5 Análisis de los resultados

A continuación se exponen los resultados obtenidos del trabajo de investigación documental y de campo, ejecutado en la unidad de análisis, por medio de encuestas efectuadas a los colaboradores y entrevistas realizadas hacia los altos mandos de la empresa. Se presenta una descripción de la información cuantitativa en conjunto con el análisis de las entrevistas, posteriormente las gráficas que muestran indicadores que maneja la organización y se pudo determinar que actualmente no existe un proceso formal de evaluación del desempeño laboral y cada uno de los jefes posee sus propios puntos de vista del desempeño de sus colaboradores.

2.5.1 Edad y productividad laboral

Gráfica No. 1
Edad de los empleados de una Empresa Distribuidora de Repuestos Automotrices



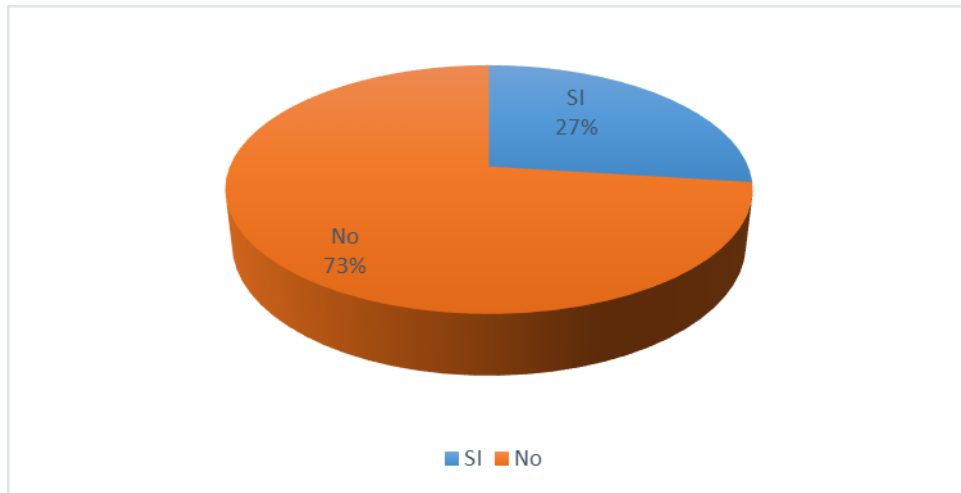
Fuente: Investigación de campo, mayo, año 2021

La edad va enlazado al rendimiento y la productividad laboral de los empleados, la gráfica anterior representa los resultados de acuerdo a la edad de los encuestados y se observa que el cuarenta y un por ciento de los empleados, se encuentra en el intervalo de 31 a 40 años de edad, lo que muestra que se trata de una población aun económicamente activa para el trabajo, en este rango se encuentra la mayoría del personal del área de ventas externas y administración los cuales cuentan con experiencia en sus puestos de trabajo y cumplen con los requisitos de escolaridad requeridos para desempeñar sus puestos asignados, el veintisiete por ciento se encuentra en el intervalo de 41 a 50 años de edad, que representa al personal con gran experiencia adquirida con los años que han desempeñado sus puestos operativos, aquí localizamos al personal del área de reparto y bodega, el veinticuatro por ciento se encuentra entre los 21 y 30 años de edad, siendo una población joven de recién ingreso a la empresa que inicia a incorporarse a la fuerza laboral y obtener experiencia en las plazas como auxiliares de bodega, de créditos, recepción y telemarketing, personal con poca o cero experiencia en los puestos para los que fueron contratados, pero la empresa trata de reincorporar personal calificado y con escolaridad de acuerdo a la plaza vacante, y por último el ocho por ciento da a conocer los resultados de acuerdo a la edad de 51 a 60 años, representa a los trabajadores de la tercera edad que son 3 colaboradores que los dueños por la estima que le tienen y el tiempo de laborar en la empresa aun los apoyan con mantenerles sus plazas activas, entre ellos están un auxiliar de contabilidad, un vendedor externo y un repartidor que maneja el camión de la empresa, se hace la observación que mantienen una salud estable, sin embargo tienen sus citas periódicas en el IGSS donde llevan sus chequeos y controles médicos.

2.5.2 Comunicación de los resultados del desempeño laboral

La comunicación de los resultados del desempeño laboral en la empresa es esencial entre las diferentes áreas de la organización debido a que promueve el desempeño mediante la coordinación, cooperación y la satisfacción en el trabajo, debido a que el personal conoce sus funciones y se identifican con la organización.

Gráfica No. 2
Comunicación de los resultados del desempeño laboral de una empresa
Distribuidora de Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12, de la
ciudad de Guatemala



Fuente: Investigación de campo, mayo 2019

La gráfica anterior muestra que al veintisiete por ciento de los colaboradores les comunican su desempeño laboral por medio de reuniones con el gerente del área comercial o con el supervisor, en donde se les comunica su dato de ventas o son felicitados por sus logros. El setenta y tres por ciento indicaron que no se les comunica su desempeño laboral, no tienen la idea si están haciendo bien o mal su trabajo.

Es importante que el trabajador conozca si su rendimiento es satisfactorio o necesita mejorar, para cumplir con eficiencia las funciones que su puesto requiere.

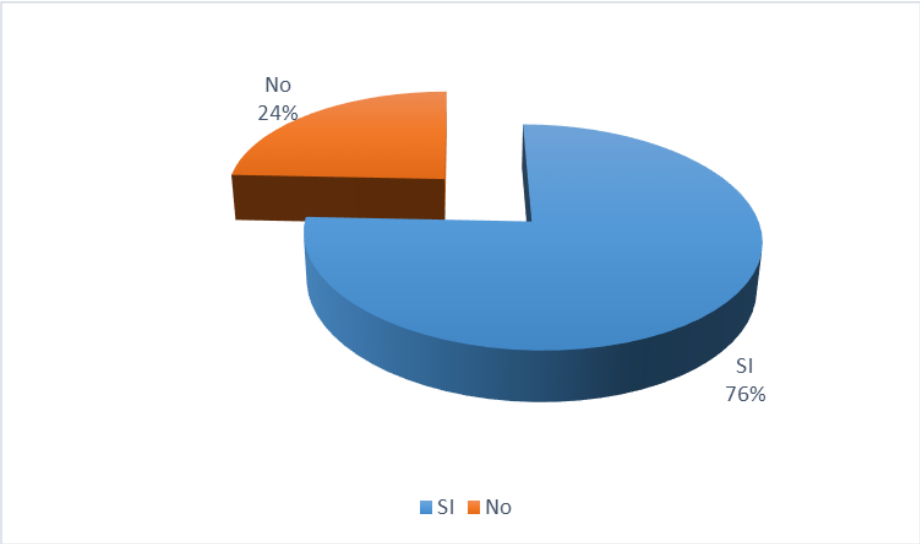
Los mandos medios establecieron en la entrevista que no cuentan con la metodología adecuada para comunicar los resultados y el desempeño laboral. Esta situación afecta a la organización porque no saben cuál es el rendimiento individual de cada colaborador y como consecuencia no comunican el desempeño laboral, resultados, ni contribución al negocio por empleado. Solo dan a conocer la cuota

de ventas mensual a los vendedores, que es la única área que logran evaluar de manera empírica e informal.

La comunicación entre el supervisor y el trabajador es esencial para una gestión eficaz del desempeño, la forma en que se comunica y como se comunica son relevantes para que el rendimiento mejore o empeore, la comunicación abierta permite revelar la razón real del problema de rendimiento, despejando el camino para una solución eficaz.

2.5.3 Errores cometidos

Gráfica No.3
Errores cometidos de una empresa Distribuidora de Repuestos Automotrices ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala



Fuente: Investigación de campo, mayo 2019.

La mayoría del personal que representa el setenta y seis por ciento manifestaron que son reprendidos por parte de su jefe inmediato cuando ha cometido algún error, dando a conocer que el jefe inmediato les llama la atención de manera verbal y en raras ocasiones de manera escrita cuando es grave la falta. Y el veinticuatro por ciento indican que su jefe únicamente hace un comentario del error y da consejos

para corregirlo pero no es reprendido. En la empresa objeto de investigación se observa que existe una tendencia mayor a llamar la atención y reprender al personal, muy raras veces de reconocer su desempeño excepcional.

Es importante mencionar que las llamadas de atención no se realizan de forma adecuada, debido a que en la mayoría de los casos se realiza cuando el jefe inmediato se encuentra molesto por el error cometido. En algunas ocasiones el jefe inmediato primero reprende al personal sin conocer las razones por la que se cometió el error y luego indaga o investiga como sucedió el hecho cometido.

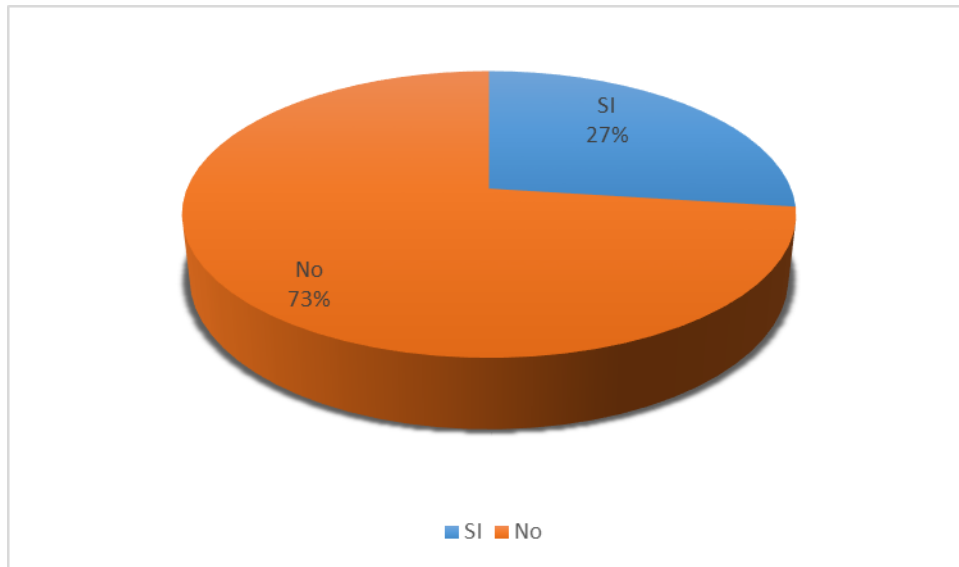
Al observar solo los errores y no todo lo bueno, el jefe comete un error debido a que él debe de estar para apoyar, analizar cuáles son los errores más recurrentes y presentar alguna propuesta de solución. Reconocer sólo los errores y no ayudar a los colaboradores con algún plan de mejora genera frustración y desmotivación en el personal. Esto afecta a la empresa ya que provoca insatisfacción laboral, falta de interés por el trabajo, incumplimiento de funciones habituales que tiene como consecuencia la perdida de rendimiento en los trabajadores y descenso de la productividad en la empresa.

2.5.4 Reconocimiento de logros

Reconocer el desempeño y los logros de los empleados, ayuda a mejorar la satisfacción de los empleados y la productividad de la empresa, el reconocimiento refuerza la relación de los colaboradores con la empresa. Cuando se reconoce la labor de una persona, se está reforzando aquellos comportamientos y acciones que están bien y acciones que la empresa quiere que se sigan dando.

Lograr que los empleados estén satisfechos con su trabajo consigue menos estrés laboral, menos ansiedad en el trabajo y mayor rendimiento en el trabajo, esta parte trata de la necesidad que tienen los trabajadores de sentirse apreciados, no ignorados. Es importante que el trabajador tenga un reconocimiento edificante e inteligente que debería ser autentico, sincero, claro, especifico y personalizado.

Gráfica No 4
Reconocimiento de logros en una empresa Distribuidora de Repuestos Automotrices ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala



Fuente: Investigación de campo, mayo 2019

El setenta y tres por ciento de los encuestados indicaron que no se les reconoce su trabajo por parte de su jefe inmediato o de los directivos, en algunas ocasiones reciben reconocimiento de manera informal por parte de los compañeros de otras áreas, este tipo de comentarios se manifestaron más en los puestos operativos.

El veintisiete por ciento de los colaboradores dieron a conocer que en las reuniones de ventas algunas veces hacen mención honorífica de manera informal por las metas alcanzadas a fin de mes, y la mayor parte de veces se enfocan más en reconocer errores. Solo se tiene la costumbre de dar seguimiento al trabajo del área de ventas.

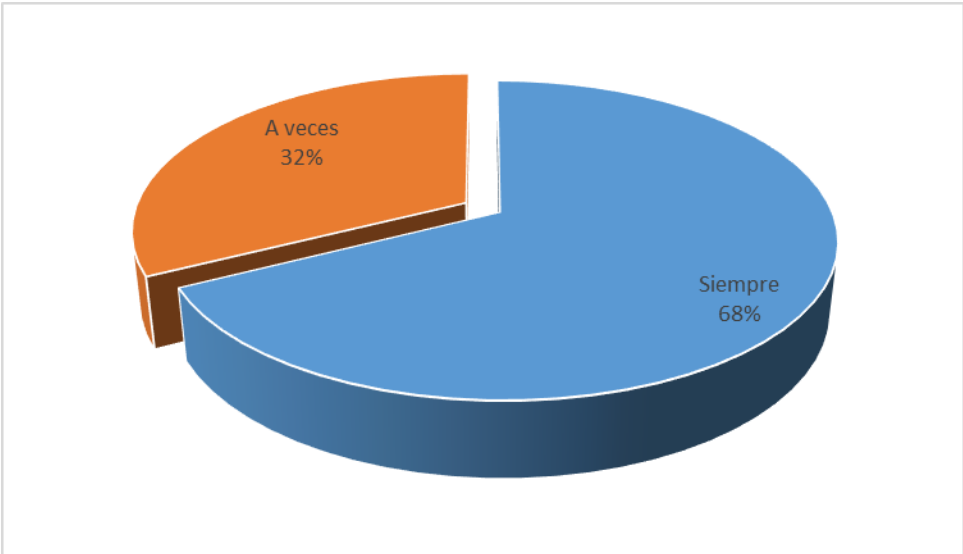
El no reconocimiento de los logros o el trabajo bien hecho por parte de los colaboradores, ha generado dentro de la compañía un ambiente de conformismo laboral en el cual cada quien realiza únicamente lo que le corresponde hacer y en algunos casos cuando brinda apoyo adicional únicamente lo hace por afinidad con otros compañeros de trabajo y no por convicción.

Las consecuencias de la falta de reconocimiento en el trabajo afecta la productividad, el desempeño en los trabajadores, baja autoestima y estrés en los empleados, genera conflictos, malas interpretaciones entre los colaboradores y sus superiores.

2.5.5 Retroalimentación

La retroalimentación es una gran oportunidad para valorar el trabajo de los colaboradores, ayudarles a solucionar problemas y establecer medidas de mejora, forma parte del aprendizaje y de la adquisición de experiencia en el puesto de trabajo. Esto permite fortalecer la relación entre la organización y los colaboradores, además de demostrar que la evaluación es realmente importante para que los resultados no queden en el olvido.

Gráfica No.5
Retroalimentación dirigida a los colaboradores de una empresa distribuidora de repuestos automotrices, ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala



Fuente: Investigación de campo, mayo 2019.

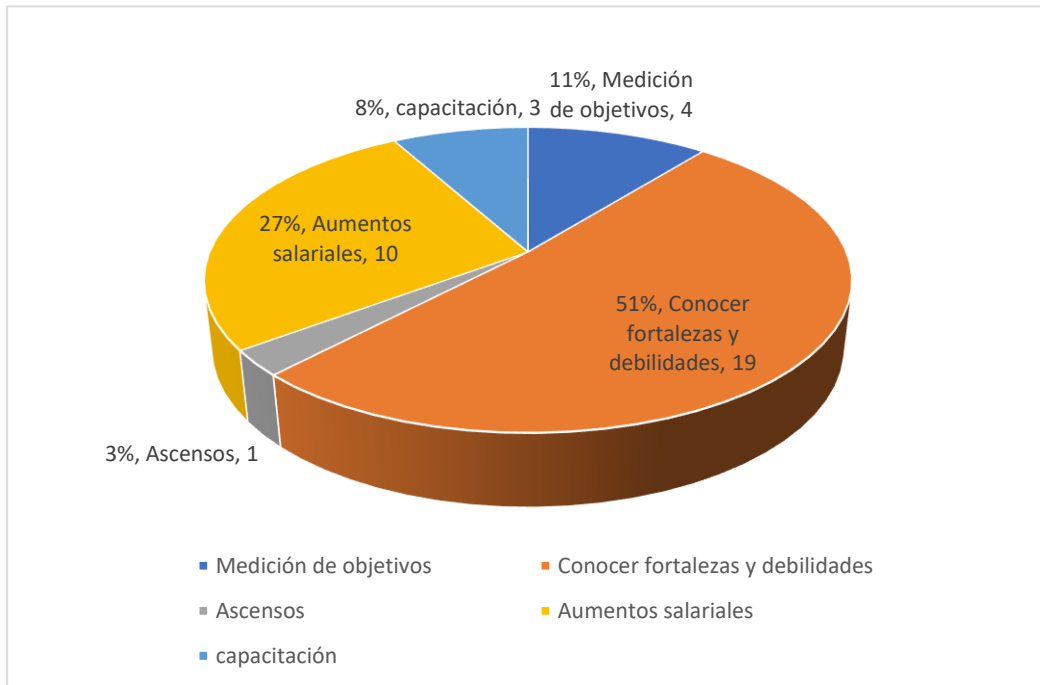
De acuerdo a los datos obtenidos, se puede determinar que dentro de la organización se retroalimenta a los trabajadores de manera empírica e informal aplicándose de manera verbal y negativa, según el sesenta y ocho por ciento de los encuestados, tienen una vaga idea que la retroalimentación son regaños, observaciones y llamadas de atención verbal, cuando se cometen errores laborales. El treinta y dos por ciento indica que se hace el llamado de atención de manera ocasional según el superior inmediato, por medio de una reunión informal. Esto no ha permitido a la organización generar una cultura de comunicación entre el jefe y colaborador para revisar los logros y aportes, este tiempo dedicado a los colaboradores ayuda a identificar errores a tiempo de ser corregidos sin consecuencias graves, reforzar los comportamientos deseados y señalar los no deseados, dirigir el trabajo en la dirección correcta, crear un vínculo de interés auténtico en el desarrollo de los empleados. La finalidad de implementar la retroalimentación en una empresa es obtener un mejoramiento paulatino en los resultados del trabajo y así obtener una evolución o crecimiento en el colaborador.

2.5.6 Importancia de la evaluación del desempeño para el personal

La evaluación del desempeño es un procedimiento con el que se miden, evalúan las habilidades y los resultados de un colaborador, con el objetivo de establecer su productividad y fijar medidas para mejorar su rendimiento futuro. La idea es medir el potencial de cada trabajador conociendo sus fortalezas y debilidades, buscar las posibilidades de crecimiento personal, proporcionar una descripción detallada de la labor que lleva a cabo en su puesto de trabajo y de la consecución de resultados. Es imprescindible que el colaborador conozca las expectativas de su desempeño laboral, que se le proporcionen oportunidades de aprendizaje e incentivos si obtienen calificaciones altas.

Gráfica No.6

Importancia de la evaluación del desempeño en una empresa distribuidora de repuestos automotrices, ubicada en la zona 12, de la ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia, mayo año 2019

El cincuenta y un por ciento de los colaboradores reconocen la importancia de evaluar el desempeño para conocer sus fortalezas y debilidades, el veintisiete por ciento consideran que el objetivo de la evaluación del desempeño debería ser para los aumentos salariales conforme el rendimiento que tenga el colaborador. Un once por ciento consideran que la evaluación de desempeño ayuda a la medición y alcance de objetivos de la empresa, el ocho por ciento consideran que sirve para capacitaciones, y el tres por ciento para ascensos.

Actualmente utilizan métodos para medir el rendimiento de los colaboradores tales como medir el tiempo de entrega de los pedidos, errores frecuentes y el logro de la meta en ventas. Estos parámetros determinan los altos mandos, el buen o mal desempeño de los colaboradores, motivo por el cual manifiestan que es necesario

contar con un sistema de evaluación del desempeño eficaz que identifique las debilidades y fortalezas de los empleados para la adecuada toma de decisiones. El impacto negativo de no contar con un sistema de evaluación del desempeño afecta en

2.5.7 Análisis e interpretación de resultados

Con la ayuda de la investigación de campo realizada, se determinó la situación actual en función de conocer el manejo y utilidad de la evaluación del desempeño dirigida a los colaboradores, de manera que, se comprobó que la organización no cuenta con herramientas para aplicarlo, realizan únicamente acciones verbales informales, empíricas y ocasionales que impiden ofrecer adecuada retroalimentación, así como medidas de mejora en cada puesto de trabajo.

Es de suma importancia mencionar que para verificar el cumplimiento adecuado de las funciones asignadas, se basan simplemente en la supervisión ejercida por el jefe inmediato, con relación a errores cometidos y faltas a las responsabilidades delegadas, se comprobó que hasta cometer el error o cuando se considere necesario, se toman medidas pertinentes, asimismo, los colaboradores relacionan el tema con llamados de atención, regaños u otras acciones ejercidas por parte de altos mandos, sin embargo, ningún método utilizado es objetivo y carece de fundamentos metodológicos para accionar correctamente ante las situaciones generadas.

En concordancia con los errores que se manifiestan mayormente dentro de la organización, se encuentran estrechamente relacionados con los cambios internos en las operaciones, debido a que no se asimila inmediatamente los cambios por parte de los colaboradores debido a que no se los comunican, la mayor parte de los integrantes se encuentran acostumbrados a realizar los trabajos de determinada manera, además no existe cultura al cambio. Otro de los errores que se manifiestan es por negligencia de los colaboradores para realizar el trabajo designado y

establecido verbalmente, lo que provoca incidencias en la satisfacción del cliente final. El impacto financiero que genera, no se encuentra cuantificado según la organización debido a la carencia de indicadores.

Según lo expresado por los altos mandos, la organización no efectúa retroalimentaciones formales a los colaboradores, debido a la carencia de herramientas para realizarlo, realizando acciones correctivas de manera verbal informal y cuando el colaborador no coopera en cambiar la actitud de trabajo, se procede a realizar acciones por escrito. Se hace énfasis que la organización no ofrece planes de mejora para los colaboradores y programas que apoyen el desarrollo profesional. Los colaboradores manifiestan que únicamente el departamento de ventas obtiene mayores ingresos por ventas y existe poca estimulación verbal del superior inmediato debido a que no es frecuente.

La descripción de puestos de trabajo se transmite actualmente por parte del superior inmediato hacia los colaboradores, de manera verbal e informal y toman como base la práctica diaria asignada; por otro lado se verificó que no existen indicadores que midan cuantitativamente el rendimiento de los colaboradores, se enfocan únicamente en las metas de ventas, por lo tanto la organización no cuenta con criterios e indicadores pertinentes para evaluar el desempeño en función de las atribuciones asignadas.

De acuerdo a los resultados mostrados en el presente diagnóstico, se da a conocer la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices ubicada en la ciudad de Guatemala, la cual se expone en el siguiente capítulo, en donde se detallará a profundidad las diferentes fases que integran el desarrollo del sistema de evaluación del desempeño, para garantizar la óptima ejecución del mismo y evitar inconvenientes durante y después de la evaluación.

CAPITULO III

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA E IMPORTADORA DE REPUESTOS AUTOMOTRICES, UBICADA EN LA ZONA 12, DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Presentación

Después de conocer la situación actual de la organización y evidenciar por medio del trabajo de campo, la problemática existente relacionada con controles cuantitativos, que muestren el desempeño real, confiable y de carácter formal dirigido a los colaboradores; se presenta la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para el personal de la empresa objeto de análisis.

Como parte del progreso dentro de la organización y desarrollar el potencial humano, es importante dar seguimiento de manera cuantitativa, el rendimiento de los colaboradores para hacer más eficientes y eficaces los procesos dentro de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos, fortalecer la estructura interna de la organización y desarrollar una ventaja competitiva dentro del mercado de repuestos automotrices.

El presente capítulo abordará con más profundidad la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para el personal dentro de la organización, el grupo objetivo que se eligió como modelo para los formatos de ejemplo, es la unidad de ventas externas además de proporcionar herramientas para la evaluación, también se conforma de formatos que guiaran el proceso.

3.2 Justificación de la propuesta

Se considera de gran importancia determinar si las personas que trabajan en la organización son las apropiadas para desempeñar los puestos asignados y verificar

que en realidad estén aportando a los objetivos generales de la empresa, lo importante de establecer indicadores de desempeño por área, la implementación de un sistema de evaluación, retroalimentación y el reconocimiento edificable. El desempeño de una organización es reflejo de las personas que la integran, si una organización alcanza sus objetivos es porque las personas contribuyeron con su trabajo al logro de éstos, como resultado de esfuerzos grupales e individuales. El propósito fundamental de proponer un sistema de evaluación del desempeño destinado al análisis del rendimiento del personal de la empresa objeto de análisis, es para aprovechar el potencial del recurso humano, mediante una herramienta que facilite información real, confiable y cuantitativa, en relación con el desempeño de los colaboradores para brindar retroalimentación efectiva, enfocada hacia el correcto alcance de los objetivos trazados y tomar las mejores decisiones de manera objetiva con este valioso recurso. Con frecuencia, cuando se evalúa el desempeño del personal, de un equipo de trabajo, o incluso de la organización en conjunto, conviene tener estándares de desempeño que permitan juzgar que tanto los resultados que se lograron resultan más satisfactorios o insatisfactorios.

3.3 Objetivo de la propuesta

Proponer un sistema de evaluación del desempeño para las cinco áreas principales de la organización, capaz de orientar la aplicación y fortalecer el desarrollo de los colaboradores que brinde competitividad a la organización y le permita obtener al menos el 5% de rentabilidad y utilidad neta de al menos 25% en el 2022.

3.4 Sistema de evaluación del desempeño propuesto

Lo fundamental de proponer un sistema de evaluación del desempeño en la organización, es para que brinde los beneficios esperados; en función de la investigación efectuada en los capítulos previos, se ha desarrollado una propuesta compuesta de cuatro fases, las cuales contienen elementos que buscan guiar la

realización óptima de la evaluación, con el fin de facilitar su implementación dentro de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices.

A continuación se presenta la estructura que muestra las cuatro fases que componen el sistema de evaluación del desempeño propuesto, que se desarrollará a lo largo del presente capítulo: El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño, el siguiente paso en este ciclo continuo es el establecimiento de criterios (o los estándares del desempeño) y la comunicación de esas expectativas de desempeño a los interesados; al final del periodo de evaluación, el evaluador y el empleado revisan en forma conjunta el desempeño del trabajo y lo valoran contra las normas de desempeño establecidas, determina las razones de las deficiencias y desarrolla un plan para corregir los problemas. En esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación y el ciclo se repite.

Cuadro No. 6
Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa
Distribuidora de Repuestos Automotrices

Planificación	Diseño	Ejecución	Seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y reunión de evaluación. • Cronograma de actividades • Determinación de los objetivos de la evaluación • Definición de Políticas del sistema • Conformación de la comisión • Asignación de responsabilidades • Identificación de las áreas y puestos de trabajo • Selección de canales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Elegir el método y escalas de evaluación a utilizar • Identificación de puestos de trabajo • Determinación de los indicadores de la evaluación • Elaboración de los instrumentos de la evaluación • Taller de socialización de la metodología del sistema de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación y ejecución del proceso • Registro • Análisis de datos • Establecer un proceso de entrevista uno a uno para entrega de resultados • Establecer proceso de retroalimentación, remuneración, beneficios y/o plan de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y analizar los resultados de las evaluaciones • Citación a los colaboradores para hacer entrega de los resultados de la evaluación y la retroalimentación • Definir planes de acción • Seguimiento al plan de mejora • Controles periódicos • Factibilidad del sistema
Junta directiva y Talento Humano	Talento Humano y Gerente Financiero	Talento humano, jefes de área y colaboradores	Coordinadores de área y Talento Humano

Fuente: elaboración propia, febrero 2020

Cuadro No. 7

Cronograma de actividades para la implementación del sistema de evaluación del desempeño de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en zona 12 de la ciudad de Guatemala

			CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2021																																				
			Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre								
FASE	ACTIVIDAD	OBJETIVO	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	48	50	51	52		
PLANIFICACIÓN	Establecer las bases que van a regular el sistema de evaluación del desempeño propuesto	Suministrar las herramientas necesarias, para aplicar la evaluación a los colaboradores																																					
PLANIFICACIÓN	Capacitación para los evaluadores	Dar a conocer la importancia y todo el proceso para implementar el sistema de evaluación del desempeño																																					
DISEÑO	Elaboración de instrumentos y herramientas	Contar con una boleta electrónica de evaluación del desempeño																																					
EJECUCIÓN	Realizar la evaluación a los colaboradores	Obtener información cuantitativa y relevante del desempeño de los colaboradores																																					
EJECUCIÓN	Charla informativa para los colaboradores sobre el proceso de evaluación	Concientizar al personal antes, de realizar la evaluación formal																																					
SEGUIMIENTO	Después de los resultados obtenidos, ejecutar las medidas de mejora periódicamente	Mejorar el rendimiento de los colaboradores y la eficiencia del sistema de evaluación del desempeño																																					

Fuente: elaboración propia, febrero 2021

En este cronograma se puede apreciar de manera más detallada la distribución de las fases y los plazos establecidos que se van a llevar a cabo para implementar el sistema de evaluación del desempeño.

3.4.1 Planificación del sistema de evaluación del desempeño

La planificación es la base principal que guía la realización de todo el sistema, en esta fase es importante detallar como se llevaran a cabo las actividades en un cronograma, la importancia de la aplicación, políticas que regirán el sistema gestión, la conformación de la comisión de evaluación y el programa de capacitación de los evaluadores.

3.4.1.1 Objetivos de la evaluación:

- Obtener al menos un 5% de rentabilidad en el 2021 al momento de implementar indicadores de desempeño que permitan impulsar competitividad en el sector de repuestos automotrices en Guatemala.
- Rentabilidad de clientes superior al 10% al momento de implementar indicadores que permitan mantener el flujo de efectivo estable en el 2021.
- Lograr mantener al personal de ventas enfocado en sus funciones principales de sus puestos de trabajo, que le permitan lograr sus metas de ventas en al menos un 95% de efectividad en el 2021.
- Obtener información para mejorar la gestión del área de Talento Humano en planes de acción, capacitación y oportunidades de mejora en el primer semestre del 2021.

3.4.1.2 Política de evaluación del desempeño:

- ✓ Evaluar el desempeño y las aptitudes que permitan contribuir a crear una cultura de cumplimiento en el buen desempeño, integridad, el fomento de buenas prácticas y principios éticos en todas las manifestaciones de su actividad empresarial; hace énfasis en el desempeño laboral, reglas y compromisos adquiridos. La presente política subraya el pleno compromiso de la organización con el cumplimiento, a través de conductas adecuadas de

la junta directiva, mandos medios y colaboradores, que sirvan de base para la mejora continua, capacitación, estímulos ascensos, reforzamiento, retroalimentación, llamadas de atención y/o despidos.

- ✓ Contribuir como una herramienta fundamental para la toma de decisiones en materia de administración de recursos humanos y retroalimentación entre jefaturas y subalternos.

3.4.1.3 Normas

- Cuidar la información confidencial de la empresa
- Conducta de integridad en todos los negocios y operaciones que se realizan
- Luego de prestar un año de servicios a la organización, todos los colaboradores son evaluados sin desigualdad.
- Denunciar violaciones éticas
- Asumir una actitud positiva
- Respetar las reglas básicas de cortesía
- Escuchar respetuosamente
- Analizar ideas, no criticar personas
- Respetar las opiniones de los demás
- Expresar ideas y experiencias propias con el único ánimo de mejorarlas en grupo.
- Asistir a todas las reuniones programadas
- Respetar la agenda
- Responder por sus acciones
- Generar actas de reuniones y difundir los acuerdos entre los involucrados.
- Mantener el celular personal en modo silencio cuando este en horas laborales.
- El área de talento humano será el ente supervisor en la ejecución y seguimiento de todo el proceso de evaluación del desempeño.

3.4.1.4 Conformación de la comisión:

La responsabilidad por la implementación y ejecución del programa de evaluación del desempeño estará a cargo del área de talento humano, quien será el responsable de administrar la herramienta, son colaboradores comprometidos para que se lleve a cabo el desarrollo adecuado del sistema de evaluación del desempeño, a continuación el detalle de los responsables directos del proceso

- Presidente (Gerente General)
- Coordinador de planificación (gerente financiero)
- Coordinador de diseño y ejecución (gerente de talento humano)

3.4.1.5 Logotipo de la comisión del sistema de evaluación del desempeño

- Logotipo de la comisión del sistema de evaluación: el comité se identificará por medio de la siguiente imagen representativa, la cual brinda presencia y profesionalismo en las actividades que se tienen programadas dentro de la organización.

Figura No. 3
Imagen del logotipo representativo del comité



Fuente: elaboración propia, marzo 2020

Cuadro No.8
Descripción del logotipo

Concepto	Descripción
 <p><i>Comisión del sistema de evaluación del desempeño</i></p>	<p>Se utiliza la letra Book Antigua color naranja que significa entusiasmo y exaltación.</p>
 <p>Ponete el chip</p>	<p>Esta imagen significa cambia tu mentalidad, adaptación rápida al cambio.</p>
 <p>ANALISIS MEJORA RESULTADOS</p> <p>Fuente: www.pinterest.ru</p>	<p>Esta imagen representa a los colaboradores que estarán a cargo del seguimiento del ciclo de análisis, mejora y resultados.</p>
	<p>Sus colores son representativos el color verde indica que el desempeño del colaborador está bien, el amarillo regular, debe mejorar y el rojo mal desempeño.</p>

Fuente: elaboración propia, marzo 2020

3.4.1.5 Asignación de responsabilidades

Es importante que el comité a cargo del proceso del sistema de evaluación del desempeño conozca todas las funciones a ejecutar e influir principalmente en el desarrollo del sistema, la aplicación y retroalimentación de los colaboradores; para ello es necesario describir las funciones y responsabilidades que poseerán cada uno de los integrantes.

a. Presidente (Gerente General)

- Administra el comité del sistema de evaluación del desempeño
- Autoriza inversiones, indicadores y criterios a evaluar
- Coordina el comité
- Es el responsable directo de las actividades de la fase de la planificación.

b. Coordinador de planificación (gerente financiero)

- Establece el presupuesto para la aplicación del sistema
- Asesora financieramente

c. Coordinador de diseño y ejecución (gerente de talento humano)

- Establece lineamientos para la aplicación del sistema de evaluación
- Asesora durante la fase de ejecución a responsables
- Propone mejoras al sistema de evaluación
- Los evaluadores deben gozar la libertad plena para desempeñar su labor evaluadora con imparcialidad, sin que su desarrollo profesional se vea amenazado y con la capacidad de expresar su opinión libremente. La independencia de la función de evaluación sustenta el libre acceso de los evaluadores a información relacionada.

- Responsables de la evaluación del desempeño: Los gerentes y los coordinadores de áreas, están vinculados directamente con la ejecución y retroalimentación de la evaluación del desempeño y de la evaluación cuantitativa hacia los diferentes colaboradores subalternos, además deben recomendar mejoras ante los resultados obtenidos con el respaldo de un plan de acción.
- Asumen un papel relevante e importante dentro del sistema, ya que son encargados de establecer indicadores organizacionales, por tanto la objetividad y el profesionalismo en la ejecución de la evaluación es trascendental para los resultados.

3.4.1.6 Comunicación y entrenamiento a la hora de implementar el sistema de evaluación del desempeño

Cuando se implementa un sistema de evaluación del desempeño es esencial que se comunique a toda la organización acerca de la mecánica de éste, esto ayudará a reducir la incertidumbre y tener mejor disposición de parte del equipo de trabajo.

Al comunicar esto a sus colaboradores, es importante mencionar:

- El objetivo principal.
- Los beneficios.
- La responsabilidad de cada persona.
- El proceso que se seguirá.

a. Reunión programada:

Es fundamental realizar una reunión general previo a la aplicación de la evaluación, donde se exponga todo lo relacionado a la ejecución, monitoreo, resolución de dudas sobre el sistema de evaluación para que sea aceptado correctamente por los colaboradores y estimular una cultura de evaluación.

Otro aspecto importante es brindar al capital humano las herramientas para poder aprovechar al máximo y obtener los beneficios que trae consigo esta metodología, por lo que no hay que escatimar tiempo ni recursos en entrenar bien al personal.

b. Al momento del entrenamiento:

Empezar por los líderes de área

- El comité, establece las bases del sistema de evaluación del desempeño
- El comité establece estrategias y organiza las actividades en un cronograma.
- Traslada información a gerentes y jefes de área
- Gerentes y jefes verifican información para dar su visto bueno para trasladarlo al gerente general
- Gerente general revisa la propuesta de sistema de evaluación
- El comité, aplica las estrategias planteadas para concientizar a los colaboradores.

c. Entrenar en grupos pequeños

- El comité reúne a los colaboradores por áreas para resolver inquietudes
- Los colaboradores, comprenden la necesidad de llevar a cabo la evaluación del desempeño.
- Los colaboradores, están de acuerdo en la realización de la evaluación.
- Los gerentes y jefes de área ejecutan la evaluación del desempeño a los diferentes colaboradores
- Los gerentes y jefes de área trasladan la información recabada al comité del sistema de evaluación del desempeño.
- El comité realiza registro y análisis de datos proporcionados.
- El comité entrega resultados obtenidos a los gerentes y jefes de área.

3.4.1.7 Realizar reuniones periódicas para reforzar lo aprendido

- Los gerentes y jefes de área, realizan entrevistas de retroalimentación en función de los resultados obtenidos en la evaluación efectuada.
- Los gerentes proporcionan planes de mejora
- El comité da seguimiento al plan de mejora de cada colaborador,
- El comité, verifica el cumplimiento correcto al plan de mejora
- El comité, traslada información de colaboradores que no cumplan con el plan de mejora.
- Jefes realizan llamados de atención al personal que lo requieran
- Comité envía informe de cumplimiento a gerentes
- Gerentes verifican información proporcionada, para tomar decisiones con respecto al personal humano a su cargo.

Por último, el seguimiento puntual al proceso de evaluación es fundamental para crear el hábito y la disciplina de esta nueva práctica de negocio.

3.4.1.8 Lanzamiento del afiche para concientizar un sistema de evaluación del desempeño

Es importante Informar sobre la evaluación a los colaboradores, para incentivar a mejorar sus labores, establecer las bases de una cultura de evaluación dentro de la organización, para que tenga efecto se ha elaborado un afiche el cual promueve la aplicación de la evaluación y los jefes inmediatos deben difundir verbalmente el proceso de aplicación. Este afiche será enviado a todos los colaboradores por medio electrónico, será enviado varias veces en diferentes días para que el empleado pueda observarlo. Y se imprimirán cinco afiches con el mismo contenido para colocarlo en áreas administrativas y operativas de la organización.

Es una herramienta de interés, la cual permitirá despertar en los colaboradores la curiosidad por saber de qué se trata el tema del afiche y propiciar un ambiente positivo relacionado a las actividades programadas. También ayudará a asimilar el proceso que se llevará a cabo, donde se espera una actitud positiva y de colaboración por parte de los trabajadores. Este instrumento les permitirá a los jefes inmediatos dar a conocer el proceso a sus empleados.

Figura No. 4
Afiche para comunicar el sistema de evaluación del desempeño para el personal de una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices



Fuente: elaboración propia, marzo 2020

3.4.2 Fase de diseño del sistema de evaluación del desempeño

Se propone la implementación del método de evaluación del desempeño de escalas gráficas, contempla todas las características necesarias con indicadores, criterios y parámetros, fue elegido porque se adecua a las necesidades de la empresa y de

esta manera obtener resultados cuantitativos del desempeño real del colaborador. La presente fase influye directamente en los resultados a obtener en las fases siguientes y de las posibles acciones a tomar para los planes de mejora.

3.4.2.1. Método a emplear

Derivado de la información obtenida durante la investigación de campo, se plantea implementar la evaluación del desempeño, basado en acontecimientos pasados, específicamente en el método de escalas gráficas, además de ser considerado uno de los métodos más apropiados para fomentar una cultura de evaluación del desempeño dentro de la organización

Es importante mencionar que se debe realizar una evaluación de noventa grados, descendente para conocer la apreciación cuantitativa de supervisores inmediatos a colaboradores directamente, en conjunto con el método de escalas gráficas, son ideales para la organización, no necesita demasiada capacitación por parte de los evaluadores, de fácil comprensión, ejecución, análisis y obtención de resultados, lo que beneficia a la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, porque anteriormente no habían realizado evaluaciones formales a los colaboradores.

- ¿Qué vamos a hacer?

Determinar el funcionamiento de cada colaborador en base a los objetivos establecidos en el plan estratégico de la organización.

- ¿Cómo lo haremos?

Mediante herramientas sencillas que permitan conocer el desempeño de cada colaborador.

- ¿En que nos beneficia?

Mantener y mejorar nuestro rendimiento.

Cuadro No. 9
Beneficios al momento de implementar el sistema de evaluación del
desempeño

NIVELES	PROPÓSITO	COMPENSACIÓN
 Colaborador	Potencializar el factor humano	Reconocer los resultados mediante los logros alcanzados en un periodo de tiempo.
 Supervisor	Implementar acciones que permitan el desarrollo de los colaboradores	Poder ser más objetivos en la supervisión.
 Organización	Determinar si las actividades de cada colaborador están alineadas al plan estratégico	Medir el cumplimiento de objetivos y metas.

Fuente: elaboración propia, marzo 2020

3.4.2.2. Identificación de puestos de trabajo a evaluar:

El sistema de evaluación del desempeño abarcará a todos los departamentos de la organización a través de la evaluación del desempeño a nivel gerencia, puestos administrativos y mandos medios en departamentos operativos

3.4.2.3. Factores:

En el método de escalas gráficas se integran diversos factores los cuales forman parte fundamental del rendimiento de los colaboradores y busca conocer una ponderación cuantitativa y características a evaluar, tanto por el superior inmediato como los indicadores pre establecidos, para poder tener una valoración objetiva y confiable.

3.4.2.4 Indicadores

Son una herramienta de medición que permiten realizar un seguimiento de los procesos de cumplimiento de la meta de ventas, cantidad de pedidos despachados, manejo rentable de inventario, cantidad de llamadas efectivas, recuperación de la cuenta por cobrar, disciplina, respeto, integridad entre otros.

a. ¿Cómo se implantan?

El proceso para implementar los indicadores comienza con una adecuada selección, dar prioridad a aquellos que sirvan para medir las áreas más críticas en la satisfacción o respuesta a los clientes, áreas que se sospeche que están funcionando de forma deficiente o por debajo de las expectativas.

3.4.2.5 Lista de indicadores a proponer:

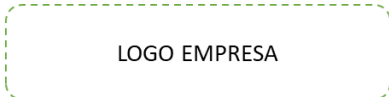
- Cumplimiento de meta de ventas personal por rutas para aportar a la meta global.
- Cantidad de pedidos despachados efectivamente a tiempo y en el lugar indicado para lograr la satisfacción de los clientes.
- Cantidad de llamadas efectivas para medir la eficacia de las llamadas salientes.
- Rotación de inventarios para identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar para determinar la eficiencia en el uso del capital de trabajo.
- Eficiencia en costos de logística, administración y mercadeo.
- Efectividad y cumplimiento de ruta para cumplir con los plazos y las condiciones de entrega que se pactaron previamente con los clientes.
- Recuperación de cuentas por cobrar para generar un flujo de efectivo sano.
- Controlar la mora en la cartera para mejorar el flujo de efectivo.
- Rebajar promedio de devoluciones en el mes para el mejor manejo de inventario y valoración.
- Rentable manejo del inventario para conocer la cantidad existente de productos disponibles para la venta en su lugar y tiempo determinado.
- Cobertura de cartera de clientes para mejorar la gestión y organización de las visitas con el objetivo de optimizar recursos.
- Medición de despachos sin errores para disminuir los costos de retorno y evitar el mayor número de errores durante el cumplimiento de un servicio de transporte de mercadería.
- Cantidad de reclamos solucionados como una oportunidad para mejorar y la importancia de recuperar la confianza de los clientes.

- Reportar incongruencias en el inventario para el control de costos y rentabilidad.
- Dar rotación al inventario obsoleto que corresponde a la mercadería que permanece almacenada durante mucho tiempo, después de que debería haberse vendido, lo cual representa pérdidas para la tienda, debido a que con el tiempo disminuye su valor comercial.
$$\text{Ventas del periodo} / \text{stock medio del periodo establecido por gerencia.}$$

A continuación se dan a conocer en un cuadro, que contiene una breve descripción de los indicadores anteriores y su respectiva fórmula para el cálculo cuantitativo del rendimiento de los colaboradores, siendo las metas modificables en función de requerimientos solicitados por la organización.

Como se puede observar las matrices contienen información relevante para evaluar cuantitativamente y cualitativamente el rendimiento de los colaboradores.

Cuadro No.10
Matriz de procesos, para aplicar un sistema de evaluación del
desempeño para el personal de una empresa distribuidora de repuestos
automotrices, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala



MATRIZ DE INDICADORES PARA COLABORADORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN		ÁREA	PLAN DE ACCIÓN
	CONCEPTO	FÓRMULA		
Cumplimiento de meta de ventas	Alcance de ventas proyectadas	$(\text{ventas realizadas}/\text{meta establecida}) * 100$	ventas	Monitor de ventas mensuales
Recuperación de la cuenta por cobrar	Recuperación de cuentas por cobrar para generar un flujo de efectivo sano.	$(\text{real acumulado semanas del mes} / \text{saldo corriente}) * 10$	ventas/ créditos	Reporte de área de créditos
Devoluciones	Errores de colaboradores en proceso	Promedio de devoluciones	ventas	reporte de devoluciones emitido por bodega
Conocimiento del puesto	Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo	Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un mejor resultado.	ventas	Comprende los principios de conceptos, técnicas, requisitos necesarios
Calidad del trabajo	Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un mejor resultado.	. Realiza un trabajo de alta calidad	ventas	Exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas.
* Tambien es importante tomar en consideración los siguientes indicadores cualitativos: presentación personal (uniforme), Cobertura del 80% de su cartera de clientes, cumplimiento de valores, servicio al cliente interno y externo				
Ciclo total de un pedido Urgentes y locales	Despachar lo correcto en el menor tiempo	Hr ingreso pedido - hr despacho y factura	Bodega	Control de horarios en ordenes facturadas, determinación promedio de tiempos cumplidos
Informe de items no facturados	Reporte de items no facturados por or	Items no facturados / items solicitados *100	Bodega	
Procesos defectuosos bodega	Cantidad de errores en el proceso despacho	$(\text{Devoluciones} / \text{total de facturas}) * 100$	Bodega	
* Tambien es importante tomar en consideracion los siguientes indicadores cualitativos: presentación personal (uniforme), cumplimiento de valores, servicio al cliente interno y externo				
cumplimiento tiempo de transito promedio	Lapso de tiempo que transcurre en el transporte de mercancías	$(\text{hr salida} - \text{hr entrada}) / \text{horas trabajadas}) * 100$	Motoristas	Registro facturas con registro de horario
Efectividad	Cantidad de pedidos entregados efectivamente	Total de pedidos entregados correctamente / Pedidos asignados * 100	Motoristas	
Cumplimiento de entrega		Pedido no entregado a tiempo / total de pedidos	Transportes	
Rotacion de inventario	Suministro adecuado de productos	$(\text{fecha ingreso} / \text{fecha salida ultima unidad})$	Importaciones	

Fuente: elaboración propia, septiembre 2020

3.4.2.6 Boleta electrónica de evaluación del desempeño

La aplicación de la evaluación será por medio del método de escalas gráficas, la cual está integrada por una tabla de doble entrada, que integra factores a evaluar relacionados con los criterios de calificación que se asignan a cada uno, los cuales fueron detallados previamente.

El diseño contiene el área correspondiente para emitir el criterio del evaluador como la de los indicadores mencionados anteriormente, es oportuno manejar únicamente un diseño para la organización para evitar confusión durante la aplicación evaluación.

La boleta electrónica es más eficiente por su aplicación, además que utiliza el ambiente de trabajo de office, seguidamente se muestra detalladamente las características que conforman la boleta electrónica de evaluación del desempeño. Se ha desarrollado la utilización de un archivo digital, elaborado dentro de una hoja de cálculo de Microsoft Excel, la cual está integrada de la siguiente forma: Menú (contiene botones de acceso a las diversas partes de la evaluación), definiciones (parte donde va la información del colaborador a evaluar y las descripción de las escalas de calificación), calificación (detalla factores de calificación y puntaje); gráficos (para comunicar los resultados de una manera gráfica para su fácil comprensión a la hora de informar a los colaboradores)

3.4.2.7 Criterios





Son las calificaciones que sirven para valorar cuantitativamente el rendimiento de los factores o enunciados destacados del colaborador durante el periodo de tiempo, emitido por el evaluador responsable.

Para calificar apropiadamente se determinaron cuatro criterios para evidenciar las apreciaciones cuantitativas con relación al rendimiento mostrado en función a determinado factor.

Las calificaciones emitidas por los diversos indicadores establecidos para medir el desempeño cuantitativamente y verificar el cumplimiento de las metas establecidas, están condicionados por los diversos resultados esperados, se describen los límites en cuatro diferentes colores que se comparan a los del semáforo, por tanto, verde significa una calificación sobresaliente, amarillo significa atención, rosado bajo las expectativas y rojo deficiente, cada uno con valores base y valores esperados para poder implementarlos, de ser necesarios modificarlos según las necesidades de la organización.

A continuación se presenta el cuadro de criterios e indicadores detallados:

Cuadro No. 11
Criteria e indicadores para una empresa distribuidora de repuestos
automotrices ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

Criteria	Indicador	Concepto
Optimo		Siempre supera los estándares, es considerada la calificación destacada se encuentra numéricamente calificada con un "10 ". Este calificativo describe un nivel de cumplimiento de metas que va mucho más allá de las exigencias razonables de desempeño, especialmente en áreas críticas de responsabilidad y se representa con el color verde. Representa un porcentaje de 86% a 100%
Llena las expectativas		Cumple en ocasiones las expectativas, a veces supera los estándares, realiza las actividades y evidencia realizar el trabajo asignado y se califica de "8 - 9 ". Este calificativo se representa con el color amarillo. Representa un porcentaje de 66% a 85%
Bajo las expectativas		En esta clasificación hay dos escalas la primera se establece entre el rango de "4 - 7", éste calificativo se destina a los colaboradores que tienen la habilidad de completar la mayoría de sus tareas. Sin embargo, la necesidad de mejoramiento y desarrollo es claramente necesaria. Representa un porcentaje de 46% a 65%
Insatisfactorio		. Y la segunda escala que está dentro del color rojo va de "0 - 3", ésta categoría está destinada para el empleado cuyo trabajo en términos de calidad y cantidad esta obviamente por debajo del mínimo de los requerimientos, se requiere un mejoramiento inmediato. Representa un porcentaje de 0% a 45%

Fuente: elaboración propia, septiembre 2020

3.4.2.8 Partes que conforman la hoja de cálculo:

La boleta electrónica beneficiará en el tiempo de evaluación y análisis en una hoja de cálculo de Excel básico, seguidamente se muestra las características que conforman la boleta electrónica de evaluación del desempeño:

a) Parte No. 1 de la boleta electrónica

En la primera parte se puede visualizar el logo de la organización y el nombre de la boleta. Consta de una sección de “información general”, requisito indispensable conocer los datos de la persona a evaluar, puesto de trabajo que desempeña, departamento al que pertenece y periodo de evaluación, dentro de ésta parte se encuentra información introductoria para completar la evaluación, en donde se describe criterios a utilizar para calificar y describe la definición por calificación de acuerdo al criterio profesional del evaluador o del jefe de área.

Parte No. 1
Boleta electrónica y definiciones



<i>Fecha</i>	
<i>Nombre colaborador</i>	
<i>Puesto</i>	
<i>Periodo de Evaluación</i>	
<i>Área</i>	
<i>Nombre del Evaluador</i>	

Definición de la calificación	
10: Este calificativo describe un nivel de cumplimiento de metas que va mucho más allá de las exigencias razonables de desempeño, especialmente en áreas críticas de responsabilidad. Representa un porcentaje de 86% a 100%	8-9: Este calificativo esta reservado para quienes de manera clara demuestran el desempeño que se exige para cumplir con los requerimientos del cargo en términos de calidad y cantidad de trabajo. Representa un porcentaje de 66% a 85%
4-7: Este calificativo se destina a los colaboradores que tienen la habilidad de completar la mayoría de sus tareas. Sin embargo, la necesidad de mejoramiento y desarrollo es claramente necesaria. Representa un porcentaje de 46% a 65%	0-3: Esta categoría esta destinada para el empleado cuyo trabajo en términos de calidad y cantidad esta obviamente por debajo de los requerimientos de su cargo, aun cuando se encuentra bajo supervisión cercana. Representa un porcentaje de 0% a 45%



Fuente: elaboración propia, octubre 2020

b) Parte No. 2 de la boleta electrónica calificación y criterios

En esta parte se tomó como ejemplo el área de ventas externas y se detallaron los criterios de mayor relevancia para evaluar al personal de ventas, básicamente busca conocer el desempeño de los vendedores con relación a lo observado por el evaluador en cuanto a la meta de ventas personal y su aporte a la organización, para ello el evaluador con los resultados de ventas comparado con la meta podrá asignar la calificación de 0 a 10, la ponderación es el porcentaje de importancia que se le asigna a cada criterio de acuerdo a lo que representa para la organización y su impacto, la última columna es la multiplicación de la calificación por la ponderación para obtener el puntaje y la sumatoria de la columna de puntaje multiplicado por diez da el resultado que obtiene el colaborador.

Se describen seis factores de calificación que son de alto impacto para el área de ventas externas que son uno de los pilares más importantes para la organización, se puede mencionar el cumplimiento de meta de ventas personal por rutas para aportar a la meta global, la recuperación de las cuentas por cobrar para generar un flujo de efectivo sano, rebajar el promedio de devoluciones para el mejor manejo de inventario, cobertura de cartera de clientes, efectividad y productividad. Por último el cumplimiento de dos criterios que se aplican a todas las áreas tal es el caso del respeto y la disciplina.

Parte No. 2

Calificación y criterios (ejemplo área de ventas externas)

LOGO EMPRESA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

<i>Fecha</i>	
<i>Nombre colaborador</i>	
<i>Puesto</i>	
<i>Periodo de Evaluación</i>	
<i>Nombre del Evaluador</i>	

Escala de calificación	Rango de cumplimiento	Color	Criterio
10	86% a 100%		Optimo
8-9	66% a 85%		Llena las expectativas
4-7	46% a 65%		Bajo las expectativas
0-3	0% a 45%		Insatisfactorio

FACTORES DE CALIFICACIÓN		ESCALA DE CALIFICACIÓN	PONDERACION	PUNTEO
1 - Cumplimiento de meta de ventas	Cumplimiento de meta de ventas personal por rutas para aportar a la meta global. Formula: VENTAS / META *10	9	30%	27
2 - Recuperación de la cuenta por cobrar	Recuperación de cuentas por cobrar para generar un flujo de efectivo sano. (real acumulado semanas del mes /saldo corriente *10)	7	20%	14
3 - Conocimiento del puesto	Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios de conceptos, técnicas, requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto.	10	15%	15
4. Calidad del trabajo	Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un mejor resultado incluyendo exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Realiza un trabajo de alta calidad	10	15%	15
5. Disciplina	valor que implica el establecimiento de un determinado orden, capacidad para actuar en forma ordenada y con perseverancia para alcanzar una meta. Da seguimiento constante a sus actividades y compromisos.	9	15%	13.5
6. Respeto	valor supremo que permite una sana convivencia, persona que esta abierta a escuchar retroalimentación, considera diferentes opiniones , hace que las cosas sucedan sin tener que pasar por encima de los demas.	6	5%	3
		-	100%	87.5

Ver Gráfico

OBSERVACIONES DEL EVALUADOR:

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

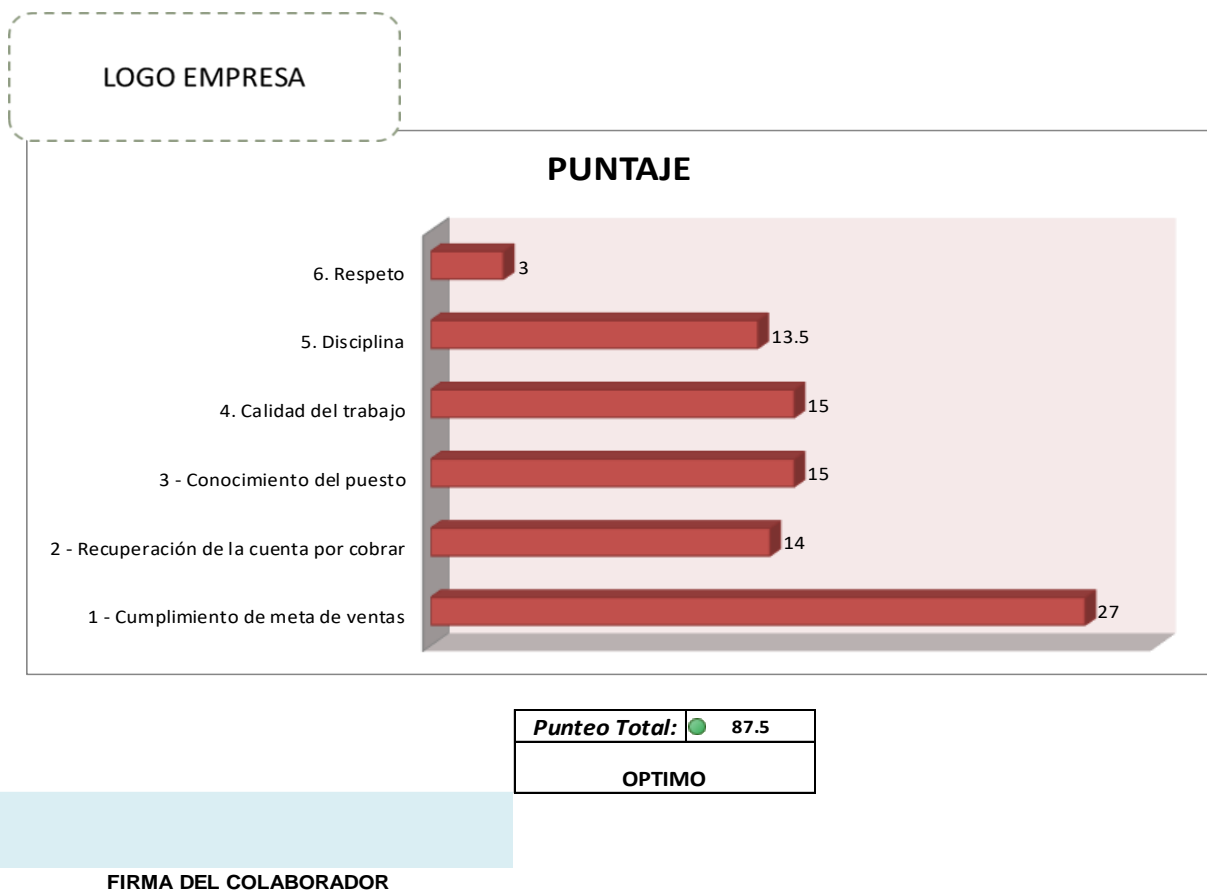
FIRMA DEL COLABORADOR

Fuente: elaboración propia, noviembre 2020

c) Parte No. 3 representación gráfica de la boleta electrónica

Da a conocer de manera más práctica los resultados de la evaluación del desempeño y adicional muestra el puntaje total de manera gráfica, que determina si el periodo de prueba fue “aprobado” o “reprobado”. Se encuentra precisamente el criterio general de la evaluación en función a la información, el nivel del desempeño, el indicador general del colaborador, las observaciones de la boleta que servirán de apoyo para la retroalimentación, concluyendo el apartado con la firma de los involucrados y fecha de realización, con el fin de hacer cumplir las políticas del sistema de evaluación del desempeño.

Parte No. 3 Representación Gráfica



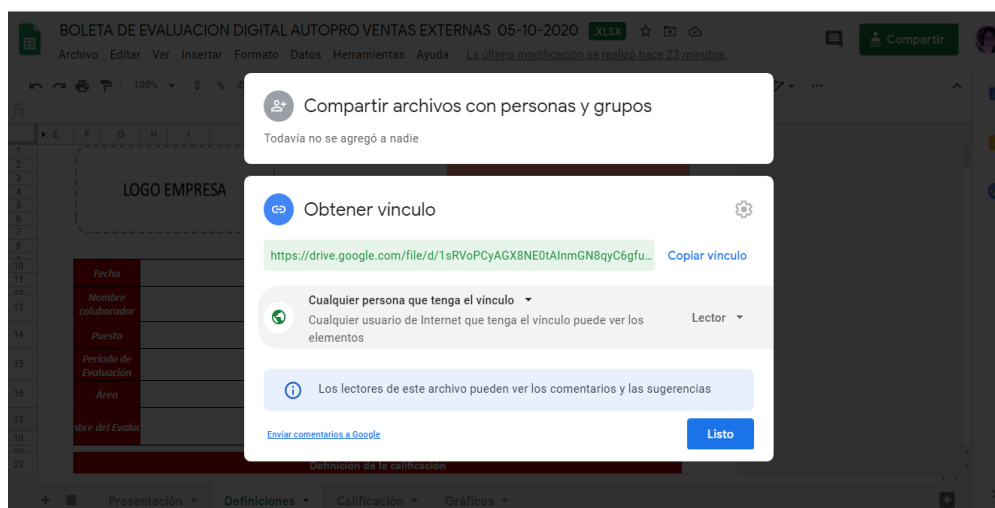
Fuente: elaboración propia, Noviembre 2020

El éxito en el desarrollo de la evaluación depende directamente del apoyo del comité del sistema de evaluación del desempeño porque son los responsables de guiar y resolver cualquier duda que surja. Ésta boleta electrónica es una herramienta la cual se debe ajustar constantemente a las necesidades o cambios organizacionales, para evaluar adecuadamente y obtener resultados objetivos que apoyen el desarrollo constante del recurso humano dentro de la organización. Es importante mencionar que los valores respeto y disciplina se van a aplicar a todos los puestos de trabajo.

- **Pasos para llenar boleta de evaluación del desempeño**

1. Ingrese a la página:

<https://drive.google.com/file/d/1sRVoPCyAGX8NE0tAlnmGN8qyC6gfuZ0h/view?usp=sharing>



Fuente: elaboración propia, noviembre 2020

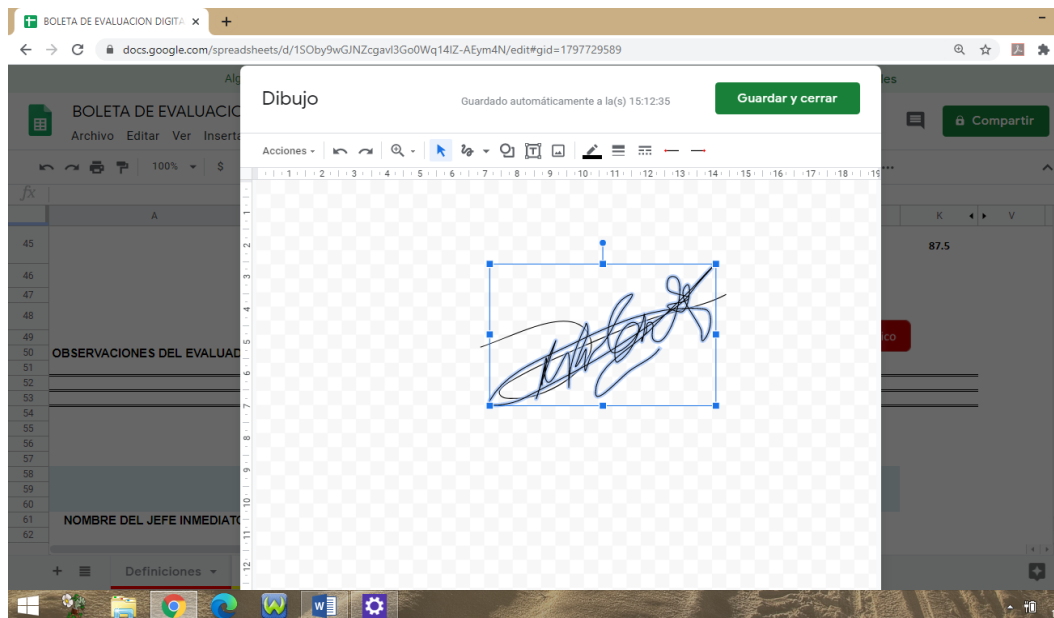
2. Movilizarse al apartado definiciones, llenar los datos que se solicitan del colaborador a evaluar.
3. Dar clic en el apartado “Calificación”, se desplegaran los diferentes indicadores a calificar de la siguiente forma:

4. Asigne el puntaje correspondiente
5. En comentarios, anote lo adicional que usted quiera remarcar

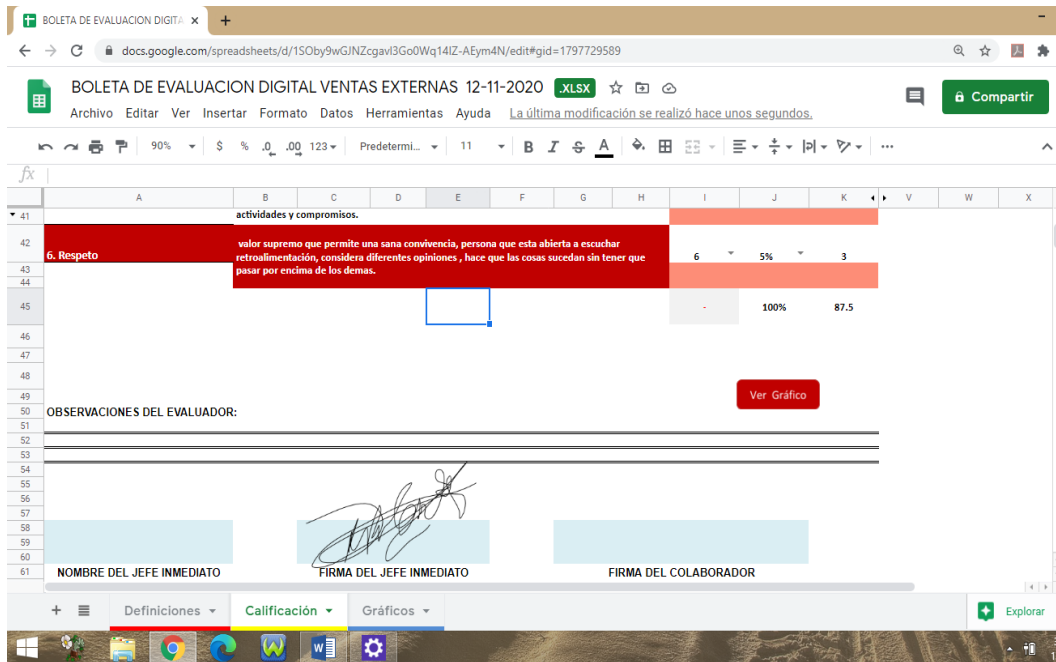
FACTORES DE CALIFICACIÓN	ESCALA DE CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	PUNTAJE
1. Cumplimiento de meta de ventas. Cumplimiento de meta de ventas personal por rutas para aportar a la meta global. Formula: VENTAS / META *10	9	30%	27
2. Recuperación de la cuenta por cobrar Recuperación de cuentas por cobrar para generar un flujo de efectivo sano. (real acumulado semanas del mes/juldo corriente *10)	7	20%	14
3. Conocimiento del puesto Mide el grado de conocimiento y entendimiento del trabajo. Comprende los principios de conceptos, técnicas, requisitos necesarios para desempeñar las tareas del puesto.	10	15%	15
4. Calidad del trabajo Proporciona documentación adecuada cuando se necesita. Va mas allá de los requisitos exigidos para obtener un mejor resultado incluyendo exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las tareas encomendadas. Realiza un trabajo de alta calidad	10	15%	15
5. Disciplina valor que implica el establecimiento de un determinado orden, capacidad para actuar en forma	4	15%	14

Fuente: elaboración propia, noviembre 2020

6. Los formatos deben ser firmados por el evaluador y el evaluado de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia, noviembre 2020



Fuente: elaboración propia, noviembre 2020

El desarrollo del proceso de evaluación se llevará a cabo de forma digital, se enviarán los formularios vía electrónica por medio de un link, según corresponda a cada colaborador a evaluar, excluyendo a los colaboradores que no tienen acceso a una computadora dentro de la empresa, los formatos deberán ser entregados impresos.

3.4.2.9 Taller de socialización de la metodología del sistema de evaluación

La capacitación de los evaluadores es un factor a tener en cuenta si se pretende conseguir un sistema eficaz. Los evaluadores deben disponer de la formación suficiente que les permita saber cómo realizar entrevistas de evaluación y afrontar los conflictos, además de proporcionar a los empleados la información necesaria para su mejora continua y desarrollo, el objetivo que se pretende alcanzar a través de las evaluaciones es la mejora del rendimiento de los empleados y la detección de deficiencias con fines de mejora.

El taller comprende tres fases que se describen a continuación:

1. Sensibilización: dirigido en primer lugar a motivar e integrar al personal que forma parte del comité evaluador a fin de que exista apertura hacia la información.
2. Integración y participación: propicia la integración de los gerentes y colaboradores del área de talento humano.
3. Comunicación y escucha activa: Dar a conocer la importancia de una buena comunicación a través de la escucha de forma activa, facilitando al emisor la transmisión de su mensaje de forma fluida y eficaz.

A continuación se presenta la metodología a seguir para llevar a cabo el taller de sensibilización:

Cuadro No. 12

Taller de sensibilización para una empresa distribuidora de repuestos automotrices ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

Taller de sensibilización, integración y escucha activa Duración 5 horas Fecha: _____	
Objetivo:	Metodología
1. Propiciar un clima de confianza para desarrollar las actividades del plan.	1. Presentación
2. Fomentar entre los miembros la importancia del proceso para el mejoramiento del desempeño laboral	2. Bienvenida
3. Considerar la integración como base para el crecimiento personal	3. Apertura
	4. Dinámica de grupo
	5. Mensaje de motivación
	6. Análisis del tema evaluación del desempeño de escalas gráficas en pequeños grupos de participantes
	7. Lluvia de ideas

Fuente: elaboración propia, febrero 2021

El cual inicia con la presentación del taller, en esta parte es importante realizar actividades donde se presenten los miembros del comité evaluador y que den a conocer como se sienten de ser parte del comité, esto va permitir crear un clima de

confianza donde tengan la libertad de expresar sus ideas sobre la dinámica para dar a conocer el sistema de evaluación del desempeño.

3.4.3 Fase de ejecución

En esta fase es necesario enviar los instrumentos de evaluación autorizados por la junta directiva según corresponda al nivel y puesto a evaluar, el acceso será por medio de un link para los jefes inmediatos que tengan acceso a una computadora y por medio impreso a los colaboradores del área operativa; se considera como premisa importante la obtención de información cuantitativa derivada del rendimiento obtenido anualmente para tomar acciones preventivas, correctivas y gratificación, en función de los resultados obtenidos y estimulen de cierta manera la mejora constante del recurso humano. Se da a conocer cómo será el registro de información, el análisis de datos, la entrevista de retroalimentación y planes de mejora.

- Aplicación y ejecución del proceso
- Registro
- Análisis de datos
- Entrevista uno a uno para entrega de resultados
- retroalimentación, remuneración, beneficios y/o plan de mejora.

3.4.3.1. Aplicación de la evaluación

Para llevar a cabo el proceso de aplicación de la evaluación es necesario que los colaboradores conozcan todas las funciones de trabajo, se necesitan descriptores de puestos actualizados e indicadores establecidos por áreas, que den a conocer las tareas y responsabilidades de manera formal, para que desempeñen de mejor manera sus funciones. Por tanto se detalla un modelo de descriptor de puestos en la parte de anexos, para dar soporte a la realización de la evaluación.

Se considera que el superior inmediato es quien conoce el desempeño de los colaboradores con relación a las actividades diarias realizadas, es el indicado a evaluar el rendimiento pasado y asignar valor cuantitativo relacionado con el desempeño y es responsable de valorar el trabajo del colaborador, que tiene que realizar con objetividad y profesionalismo.

3.4.3.2. Registro:

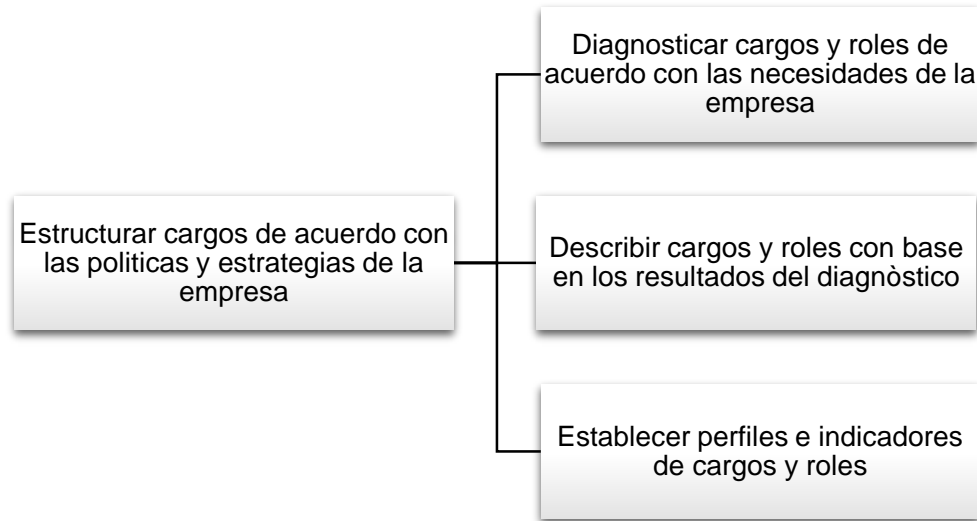
El registro de datos consistirá en ir documentando cada uno de los aspectos que se consideren relevantes para la evaluación, con el fin de que los resultados obtenidos por el evaluado sean objetivos y se adapten lo máximo posible a la realidad, que proporcionen una imagen fiel del desempeño del empleado. Para evitar problemas futuros se deberá archivar de manera permanente las evaluaciones tanto electrónicas como físicas, con firmas adjuntas en donde se muestre la aceptación de la prueba, con el objetivo de hacer cumplir las políticas establecidas. Los colaboradores pueden acceder a las evaluaciones realizadas, con previa autorización del comité.

3.4.3.3. Análisis de datos:

Consiste en clasificar a la población objetivo de la empresa, según su área de trabajo y el rol de cada colaborador dentro del proceso de evaluación del desempeño.

Esquema No.4

Diseño para estructurar cargos de acuerdo con las políticas de la empresa



Fuente: elaboración propia, enero 2021

La empresa deberá revisar sus puestos de trabajo, tomar como referencia los descriptores de cada puesto y considerar su ejecución práctica, el análisis deberá considerar los siguientes criterios:

- Funciones y tareas del puesto de trabajo
- Recursos y herramientas utilizados para el trabajo
- Descripción del entorno y condición del trabajo
- Resultados que se esperan del trabajo desempeñado
- Desarrollar indicadores para el puesto y el nivel de calificación

El perfil del colaborador siempre deberá ser evaluado en función de las habilidades, conocimientos, experiencia laboral, actitudes, aptitudes y su capacidad para llevar a cabo las actividades laborales que comprende el puesto de trabajo que va desempeñar.

Esquema No. 5
Representación del rol de cada colaborador dentro del proceso de evaluación del desempeño



Fuente: elaboración propia, enero 2021

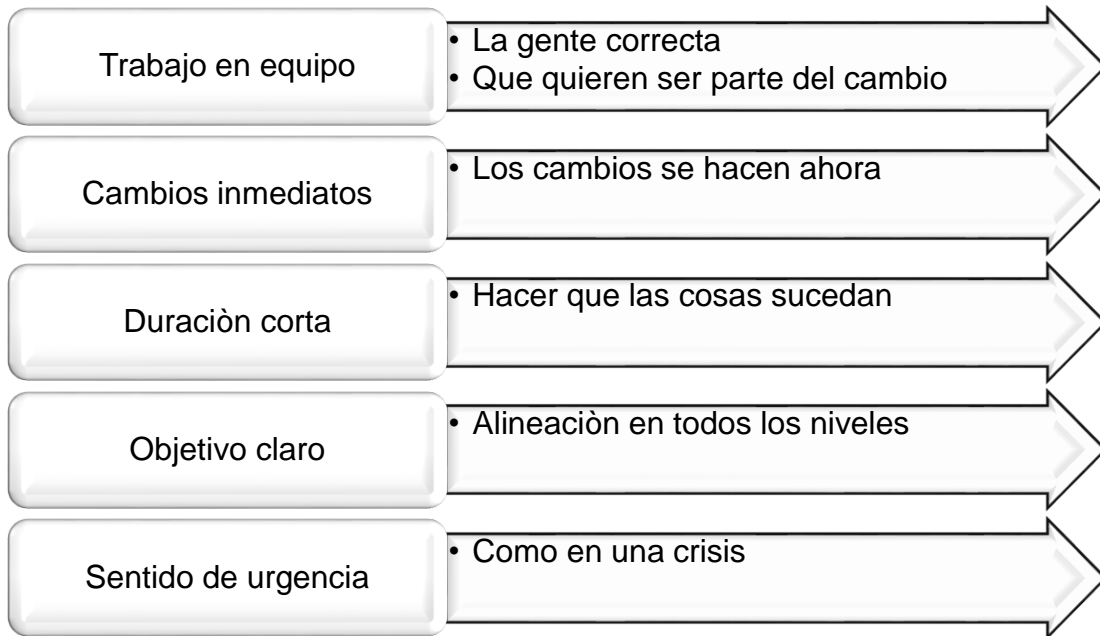
Se pretende que el sistema de evaluación diseñado permita:

Conocer si el desempeño de los empleados es el adecuado o identificar si existen diferencias que deban corregirse, diseñar un plan de mejora que permita corregirlas, cubrir las necesidades formativas y de capacitación del personal para mejorar sus habilidades.

Contribuir a la mejora continua de los empleados, se propone que la mejor opción es proporcionarles ejemplos tales como cumplir con los compromisos programados, ser honesto y colaborador de cuáles son los comportamientos y resultados que la empresa espera de ellos, para que tengan una referencia practica y objetiva de cómo deben de actuar, siempre desde un punto de vista constructivo.

Esquema No. 6

Ejemplos de comportamientos y resultados que la empresa espera de los colaboradores



Fuente: elaboración propia, febrero 2021

Registrar aquellos sucesos negativos que se hayan producido a lo largo del periodo de evaluación y diseñar un plan de actuación que estandarice las pautas a seguir en tales situaciones para evitar que se vuelvan a repetir. El registro va a permitir conocer cuáles han sido las perturbaciones que han tenido lugar durante el ejercicio y como hizo frente el empleado a esas circunstancias, que pueden convertirse en un indicador de mejora si se miden los resultados de casos similares a los registrados como críticos, se puede llevar a cabo tanto si se trata de una conducta negativa que hay que evitar en el futuro o una conducta positiva que habrá que volver a imitar.

Cuadro No. 13

Ficha de registro de sucesos negativos para una empresa Distribuidora de Repuestos Automotrices ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

ACTIVIDADES PRINCIPALES	¿SE REALIZARON SEGÚN LO PLANIFICADO?	¿QUE PROBLEMAS SE ENFRENTARON Y COMO FUERON ATENDIDOS?	¿GENERO ALGUN CAMBIO?
ACTIVIDAD 1			
ACTIVIDAD 2			
ACTIVIDAD 3			
ACTIVIDAD 4			
ACTIVIDAD 5			

Fuente: elaboración propia, febrero 2021

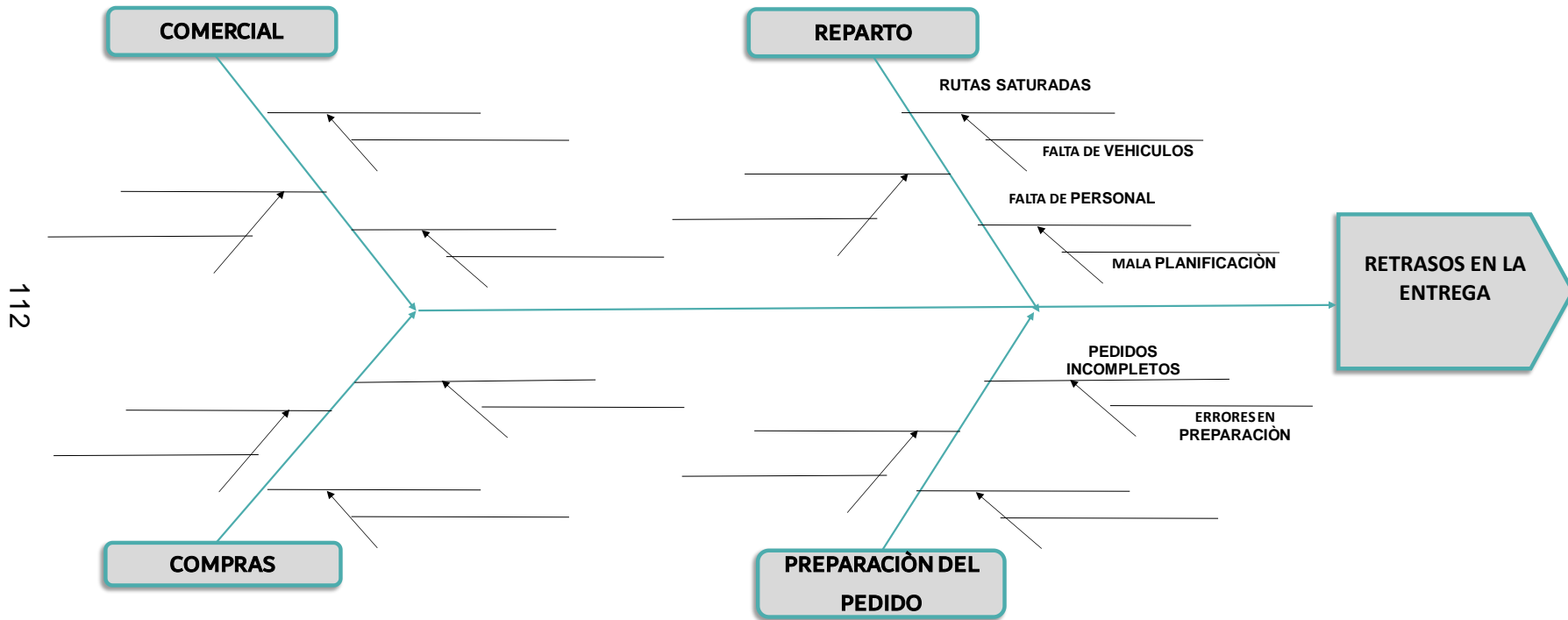
Cuadro No. 14

Registro de los principales sucesos negativos de un asesor de ventas en una empresa distribuidora de repuestos automotrices, ubicada en la zona 12

ACTIVIDADES PRINCIPALES	¿SE REALIZARON SEGÚN LO PLANIFICADO?	¿QUE PROBLEMAS SE ENFRENTARON Y COMO FUERON ATENDIDOS?	¿GENERO ALGUN CAMBIO?
Visitar clientes de Oriente	No	No controla el tiempo promedio por clientes, se tarda mas de lo establecido. Seleccionar a sus 20 clientes mas potenciales de la ruta y dar prioridad, porque le representa un 80% de sus ventas.	Enfocarse en los clientes que le generan mas a su cartera
Recuperar la cuenta por cobrar	No	Le vende a los clientes que ya cuentan con facturas vencidas. Llevan un registro estricto de los clientes que ya se pasan de los 60 dias crédito para enfocarse en cobrar mas que en vender	Tener mejor control en la cuenta por cobrar
Seguimiento de nivel de satisfacción del cliente	No	Se les olvida realizar una breve entrevista al cliente sobre el servicio que se les esta dando. Registrar en su celular con una notificación sobre las preguntas que tiene que hacer al cliente antes de tomarle pedidos.	Conocer mejor las necesidades de los clientes

Fuente: elaboración propia, febrero 2021

Figura No. 5
Diagrama de casos críticos, ejemplo “plazos de entrega” en una empresa distribuidora de repuestos automotrices



112

Fuente: elaboración propia, febrero 2021

Comprobar si los empleados están comprometidos con la misión, visión y valores de la empresa, así como su actitud, su grado de contribución al logro de los objetivos asignados a su área y los específicos relacionados con su puesto de trabajo.

Establecer una base sólida y objetiva sobre decisiones de promoción de los empleados, contribuir a la toma de otras decisiones estratégicas en políticas de talento humano tales como incrementos, promociones, traslados, llamadas de atención verbales, llamadas de atención por escrito con copia al expediente, suspensión sin goce de sueldo con copia al expediente, empleos de bajo rendimiento, formación y desarrollo, diseño de carreras profesionales.



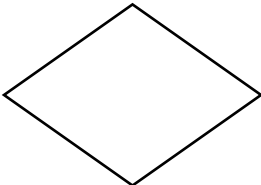
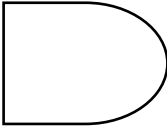
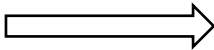
El diseño de evaluación se fundamentará en obtener la información necesaria para alcanzar estos objetivos y llevar un proceso que se presenta a continuación:

Para el análisis de datos es importante conocer el desempeño individual y global, clasificando a los colaboradores que requieran apoyo, de acuerdo a los resultados obtenidos. A continuación se presenta un diagrama de flujo que representa la última fase del proceso de evaluación del desempeño.

El área de talento humano recibirá por medio electrónico todos los resultados de las evaluaciones realizadas por los colaboradores.

Cuando el proceso de evaluación haya terminado y talento humano tenga los resultados de las evaluaciones, harán entrega al jefe inmediato del colaborador evaluado, junto con el formato de seguimiento de evaluación, el cual deberá ser utilizado en la entrevista de discusión de resultados

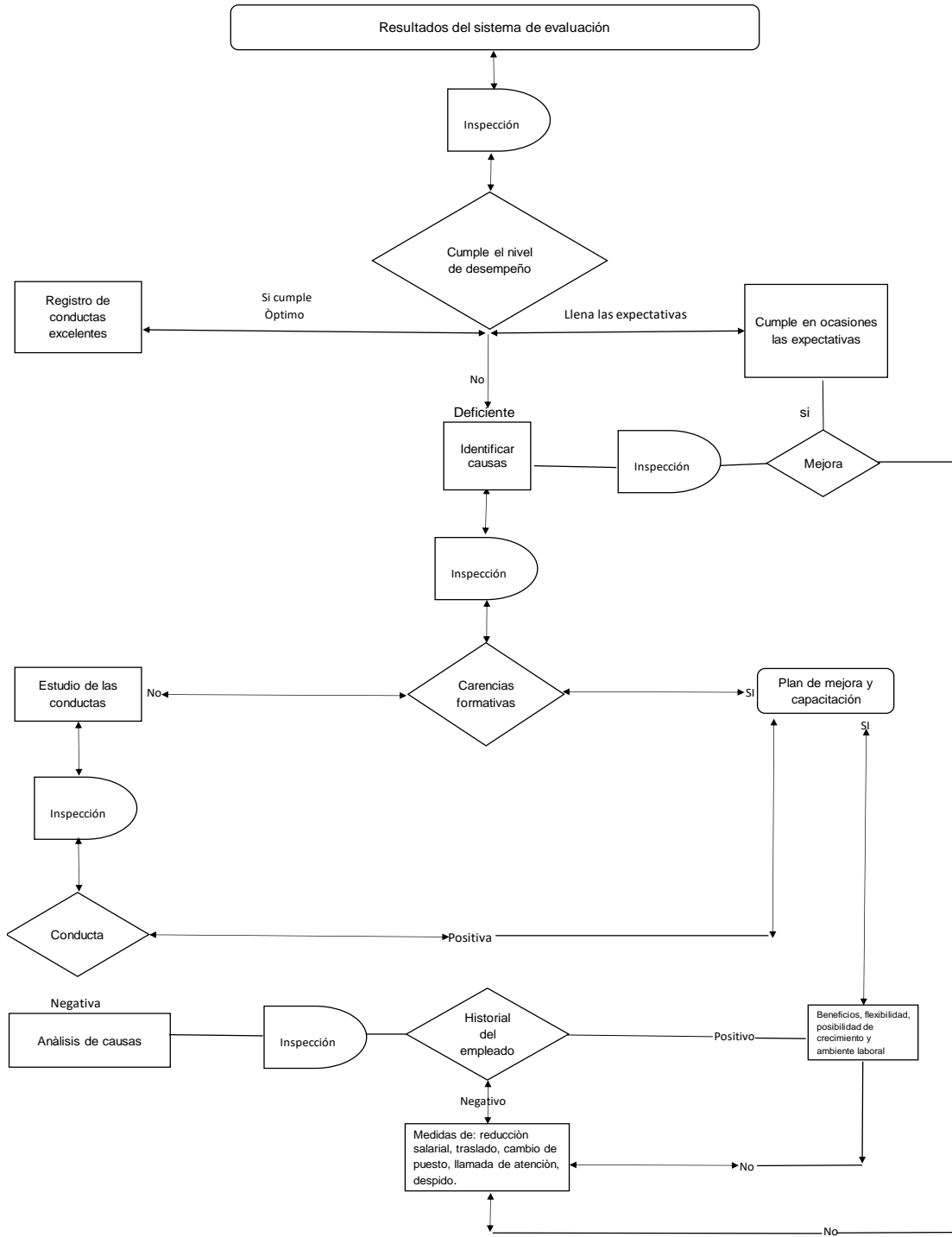
**Cuadro No.15
Simbología**

SIMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	Inicio o término	Indica el inicio o fin de un procedimiento.
	Actividad	Se utiliza este término para representar cualquier acción que se ejecute.
	Decisión o alternativa	Indica el momento de decisión para determinar el camino que seguirá en el proceso.
	Inspección	Indica la relación de una revisión o supervisión de un trabajo o actividad.
	Transportación	Significa el movimiento de un lugar a otro de cualquier artículo.

Fuente: elaboración propia, enero 2021

Figura No. 6

Diagrama de flujo última fase del proceso de evaluación del desempeño en una empresa distribuidora de repuestos



Fuente: elaboración propia, enero 2021

Proveniente de los datos cuantitativos obtenidos, se deben analizar detalladamente las evaluaciones, para tomar acciones con el capital humano de la organización.





De acuerdo al puntaje individual obtenido se procederá a tomar acciones, efectuar reconocimientos o sanciones a cada colaborador.

La información que se refleja en la tabla da a conocer lo importante que es efectuar un análisis de datos objetivo que permita detectar áreas a reforzar o felicitar, con el propósito de motivar a los colaboradores en los logros alcanzados y ayudarles en las debilidades detectadas. De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación se procede a comparar con la información que describe los puntajes a obtener en relación al rendimiento del colaborador, colocando un criterio general de la actuación pasada, para identificar de mejor manera al empleado y se observa un indicador que hace referencia a los colores del semáforo. El análisis de la evaluación se sustenta en la boleta electrónica.

A continuación se muestra una tabla con las acciones a realizar:

Cuadro No. 16

Reconocimientos y sanciones para implementar un sistema de evaluación del desempeño en una empresa distribuidora de repuestos automotrices

Criterios	Indicador	Reconocimiento /Sanción
Optimo Representa un porcentaje de 86% a 100%		Siempre supera los estándares. Se le otorgará diploma de reconocimiento, pines de reconocimiento y mención honorífica por medio de correo electrónico resaltando su desempeño, un día de descanso no deducible de vacaciones programado, un vale de walmart por Q.200.00
Llena las expectativas Representa un porcentaje de 66% a 85%		Cumple en ocasiones las expectativas, a veces supera los estándares, Reconocimiento por su desempeño por medio de correo electrónico haciendo mención de su desempeño, Carta de reconocimiento firmada por el gerente de área.
Bajo las expectativas Representa un porcentaje de 46% a 65%		Este calificativo se destina a los colaboradores que tienen la habilidad de completar la mayoría de sus tareas. Sin embargo, la necesidad de mejoramiento y desarrollo es claramente necesario. Plan de mejora en áreas de refuerzo.
Insatisfactorio Representa un porcentaje de 0% a 45%		Llamado de atención directa por parte del gerente de área. Carta de llamado de atención Plan de mejora

Fuente: elaboración propia, enero 2021

Es fundamental que los colaboradores conozcan cual será el reconocimiento o sanción que se obtiene en relación al puntaje obtenido durante la evaluación, a continuación se proponen herramientas para implementarlas durante la fase de ejecución:

Formato No. 2
Certificado de premio para una empresa distribuidora de repuestos automotrices, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

Q.200

CERTIFICADO
De **PREMIO**

EN RECONOCIMIENTO DE | Destinatario EMITIDO POR | Presentador FECHA | Fecha
SU MENSAJE | POR SU OPTIMO DESEMPEÑO

Fuente: formato preestablecido de Word 2013

Formato No. 3
Diploma de reconocimiento para el colaborador de una empresa
Distribuidora de Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12 de la
ciudad de Guatemala



LOGO DE LA
EMPRESA

OTORGA EL PRESENTE

CERTIFICADO DE RECONOCIMIENTO
A

Nombre del colaborador

Por haber cumplido con la meta de ventas anual
“año”, apoyando con su compromiso y pasión, al
crecimiento de la empresa

Fecha

Fuente: elaboración propia, enero 2021

Formato No. 4

Carta de reconocimiento extendida por el gerente general para reconocer a un colaborador por su excelente labor en una empresa Distribuidora de Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12



LOGOTIPO AQUÍ

Fecha |

Nombre del destinatario
Dirección, ciudad y código postal

estimado destinatario:

Con el gusto de saludarte y después de haber dado cierre a las actividades anuales, permíteme hacerte llegar a través de la presente, mi más amplio reconocimiento por la excelente labor que has realizado como Asesor de Ventas, en éste, tu segundo año en el cargo.

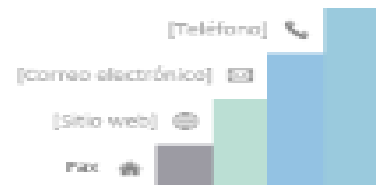
Ha sido un gusto para mí ser testigo que todas las metas planteadas a principio de año fueron cumplidas, y que de hecho, las expectativas que tenía sobre las ventas que se tendrían fueron rebasadas; el resultado obtenido ha sido del todo satisfactorio para la empresa y para un servidor quien te agradece profundamente el trabajo y el compromiso que has demostrado.

el excelente seguimiento y manejo de las cuentas ya existentes, tu incansable búsqueda de nuevos clientes, sumado al excepcional trabajo de motivación que has realizado con tu equipo de ventas es lo que hoy me permite decir que, sin duda alguna, tu desempeño es intachable y digno de reconocimiento.

Esperando poder seguir trabajando como hasta ahora lo hemos hecho, agradezco tu atención y tu excelente disposición.

Un cordial saludo,

Nombre aquí
Gerente General



Fuente: elaboración propia, enero 2021

Formato No. 5

Carta de reconocimiento extendida por el gerente general para reconocer a un colaborador por su excelente labor en una empresa Distribuidora de Repuestos Automotrices, ubicada en la zona 12



LOGOTIPO AQUÍ

Fecha

Sr. _____

La presente carta es para recordarle las obligaciones que tenemos todos los empleados de acudir puntualmente a nuestras labores a la hora de entrada de cada turno.

Sus faltas sin justificación los días _____ del mes _____ pasados, han entorpecido las labores de los miembros de su área, que dependen de su trabajo. Esto crea una imagen de falta de seriedad en su persona y por extensión de nuestra empresa.

Confiamos en que corregirá y procurará evitar esta situación, y en lo futuro nos notificará previamente cuando tenga la necesidad de ausentarse de sus labores.

Sin otro asunto, Me despido de Usted.

Jefe de Personal



Fuente: elaboración propia, enero 2021

3.4.3.4. Presentación de resultados y retroalimentación a los colaboradores

Después de efectuar la evaluación y obtener resultados con su respectivo análisis, el siguiente paso es programar una reunión entre el evaluador y el evaluado, porque si bien es cierto la evaluación por sí misma permite conocer el desempeño del empleado, es necesario que éste conozca sus resultados así como los errores que haya cometido o los aspectos que debe mejorar, para que el proceso de evaluación contribuya a la mejora del desempeño, una entrevista de retroalimentación gestionada adecuadamente consolidará las relaciones personales y profesionales entre el jefe y el subordinado, con un impacto directo en la satisfacción y rendimiento del colaborador porque le permite conocer lo que la organización espera de él.

Para un empleado que desconoce sus errores o aspectos en los que debe mejorar difícilmente podrá incrementar su rendimiento. Es el momento de comentar los resultados de la evaluación y se debe brindar pautas para la mejora del desempeño. Se puede presentar el caso que el empleado no esté de acuerdo con sus resultados obtenidos en la evaluación y si no se dispone de la retroalimentación suficiente y adecuada, los resultados obtenidos tal vez contribuyan más a la desmotivación del empleado que a la mejora del mismo, por tal motivo los empleados evaluados deben mostrar su inconformidad o su acuerdo con la evaluación obtenida, así como la posibilidad de presentar recomendaciones, debe ser un proceso justo y se propone establecer un proceso formal para quejas.

Al momento de realizar la entrevista es importante mantener un dialogo positivo que promueva soluciones puntuales y satisfactorias. Deberá realizarse en forma oportuna y programa con el colaborador, nunca debe realizarse en un periodo en el cual se le haya llamado la atención o felicitado por alguna actividad porque podría desviar los resultados a exaltar los positivos o negativos según el caso. Esta práctica es la que cierra el ciclo de la revisión del desempeño debido a que se realiza al finalizar la evaluación y con base en los resultados obtenidos, permite

conocer y fomentar las fortalezas del colaborador y se establecen las pautas para trabajar sobre debilidades, de esta manera la retroalimentación se convierte en una herramienta fundamental de apoyo para buscar la motivación y contribuir a la superación del empleado y así mejorar su rendimiento e impacto dentro de la organización. Durante esta entrevista de retroalimentación deben abordarse cada uno de los factores de evaluación elegidos e indicarle la razón de los resultados en cada factor, su objetivo es mostrar las fortalezas y puntos a mejorar en relación al rol que representa en el puesto de trabajo, estimular la autoevaluación sobre el desempeño, reconocer los aportes individuales que contribuyen al desarrollo personal y profesional.

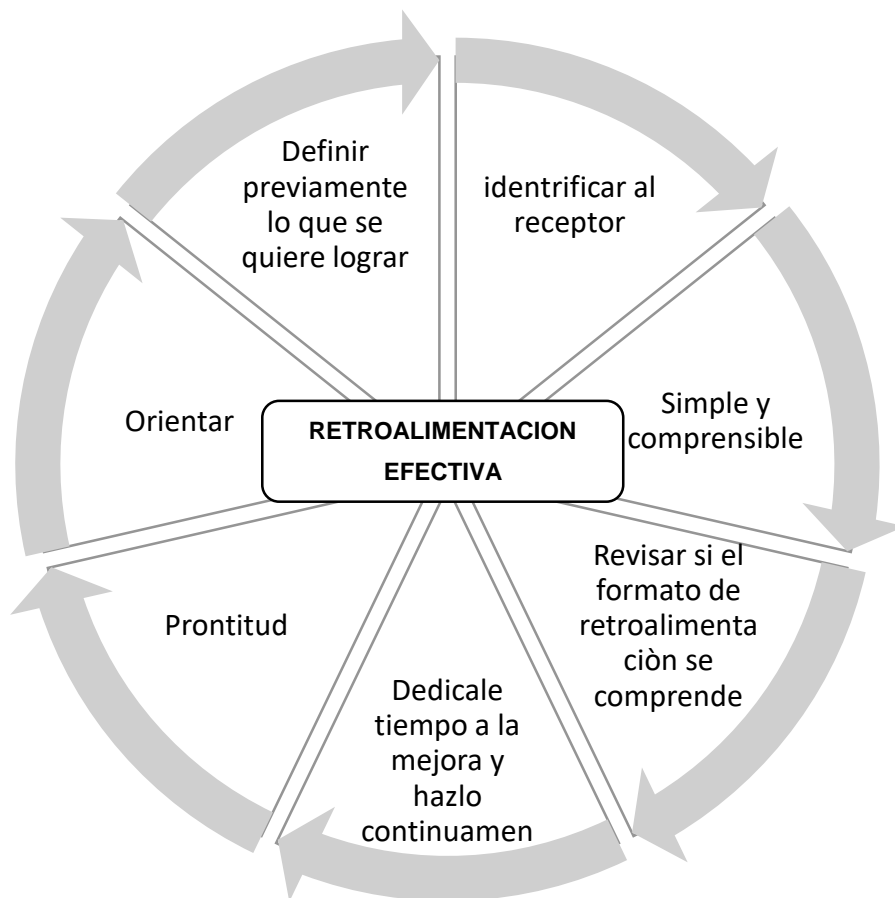
Formato No. 6
Entrevista de presentación de resultados

Fecha:	Entrevista de presentación de resultados
Entrevistador	Evaluado
Nombre: _____	Nombre: _____
Puestos: _____	Puestos: _____
Área: _____	Área: _____
Llenar este formulario es parte fundamental para el registro de la entrevista de presentación de resultados del colaborador, lo debe llenar el jefe inmediato.	
<p>1, ¿Qué factores limitan al colaborador para alcanzar mejores resultados?</p> <p>2. Acciones que pueden apoyar al colaborador para obtener mejores compromisos y resultados.</p>	
Firma jefe _____	Firma evaluado _____

Fuente: elaboración propia, enero 2021

A continuación se presenta un esquema para llevar a cabo un proceso de retroalimentación efectiva:

Esquema No. 7 Proceso de retroalimentación efectiva



Fuente: elaboración propia, enero 2021

3.4.3.5. Entrevista de evaluación y retroalimentación

1. Calendarizar el día y hora en que se llevará a cabo con el fin de tener un espacio disponible dentro de las agendas.
2. Recolectar datos.
3. Preparación de la evaluación - Documentos de la evaluación
4. Citación para la entrevista
5. Entrevista de evaluación
6. Explicar el propósito de la entrevista
7. Medir y evaluar el desempeño
8. Identifique compromisos y metas
9. Reconocer si lo amerita
10. Compromisos de mejora
11. Trabajar en un plan de acción

Una vez revisadas las anotaciones, supervisor y evaluado se reunirán para llegar a un acuerdo conforme a los resultados, el resultado de la reunión deberá ser un plan de mejora donde se detallen los aspectos que debe mejorar el empleado y los compromisos que está dispuesto a pactar, que serán revisados en la próxima evaluación, deberán indicar la forma en que se pretenden alcanzar los compromisos pactados (dispondrán de un mínimo de diez días desde la celebración de la reunión para el establecimiento del plan de mejora)

3.4.3.6. Plan de mejora:

Integra la decisión de los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, este se realiza posterior a la entrevista de retroalimentación y haber detectado las áreas de refuerzo relacionados con el desempeño del colaborador, es necesario que el evaluador en conjunto con el evaluado estén de acuerdo en las áreas de mejora que sean necesarias, se hace

la observación que son dirigidos a colaboradores que tienen un desempeño por debajo de las expectativas o insatisfactorio, se toman como base las debilidades manifestadas en los resultados de la evaluación, es necesario para que sean traducidos en un mejora del rendimiento, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, el plan de mejora permite:

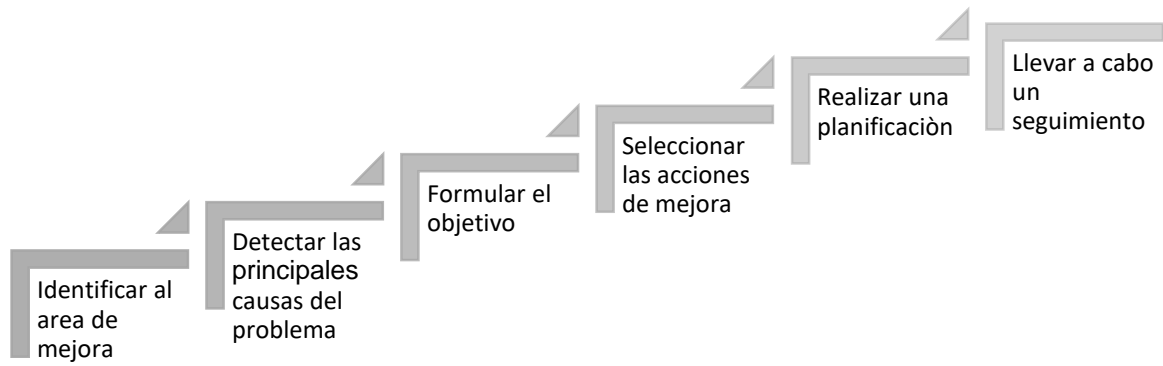
- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas
- Identificar las acciones de mejora a aplicar
- Analizar su viabilidad
- Disponer de un sistema de seguimiento y control

Este plan debe realizarse constantemente, es necesaria la disposición por parte de los colaboradores, pues deberán aceptar los cambios que se requieran, utilizar nuevas técnicas de trabajo y todo lo que ayude a idealizar una metodología organizada.

Para llevar a cabo las acciones de mejora propuestas es necesario especificar las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos. Para ello hay que determinar quién es el responsable de la ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas a desarrollar, los recursos humanos y materiales necesarios, el periodo de consecución, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control.

Esquema No. 8

Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejora



Fuente: elaboración propia, febrero 2021

3.4.3.7. Identificación de las áreas de mejora

El conjunto de fortalezas y debilidades detectadas durante el proceso de evaluación será el punto de partida para la detección de las áreas de mejora.

Formato No. 7

Identificador de áreas de mejora para una empresa distribuidora de repuestos automotrices, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

Fortalezas	Debilidades	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none">• 1.• 2.• 3.	<ul style="list-style-type: none">• 1.• 2.• 3.	<ul style="list-style-type: none">• 1.• 2.• 3.

Fuente: elaboración propia, febrero 2021

Formato No. 8
Ejemplo de registro de áreas de mejora en una empresa distribuidora de repuestos automotrices

Fecha: _____	
Nombre: _____	
Puesto: _____ Area _____	
Area de mejora No. _____	
1.Descripcion del problema	
2.Causas que provocan el problema	
3.Objetivo a conseguir	
4.Acciones de mejora	
5.Beneficios esperados	

Fuente: elaboración propia, febrero 2021

Se sugiere que el compromiso del plan de mejora sea por escrito, por la importancia que tiene y la responsabilidad que adquiere el evaluado de ejecutar los cambios sugeridos para mejorar su rendimiento y que exista un respaldo para la organización.

3.4.4 Fase de seguimiento

Consiste en un proceso de revisión del desempeño, es muy útil para mejorar el rendimiento actual, el objetivo es identificar los puntos fuertes y los puntos a mejorar para definir un plan.

En la preparación definimos cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación.

En la distribución de la documentación se envían a los evaluadores los formatos de valoración, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, pueda dar una retroalimentación objetiva.

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todos los documentos de evaluación para posteriormente procesarlos. Es importante hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o está presentando alguna anomalía.

Una vez que disponemos de toda la información, se sintetiza y prepara de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.

No existe un proceso específico, pero se sugiere el siguiente:

- Examinar los resultados de productividad durante el último periodo, si el empleado lo ha pasado bien o mal.
- Abordar problemas como la tardanza persistente, el ausentismo o días de enfermedad excesiva.
- Establecer nuevas metas, ajustar las viejas y apuntar a nuevas metas a tiempo para la próxima revisión.
- Esquemas de planes de trabajo.
- Explicar las expectativas del desempeño

Los compromisos deberán ser autorizados por el área de talento humano, a través del instrumento de seguimiento y los resultados obtenidos por el colaborador siendo estos satisfactorios o insatisfactorios.

Formato No. 9
Seguimiento de planes de mejora

Fecha: _____	Evaluación del desempeño seguimiento del plan de mejora		Nombre: _____	_____
			Área: _____	_____
			Puesto: _____	_____
Acciones propuestas	Fechas		Estatus	Comentario
	A cumplir	Seguimiento		

Fuente: elaboración propia, marzo 2021

Después de haber evaluado a los colaboradores se realizó un plan de mejora en conjunto y es de suma importancia verificar que la persona se comprometa en alcanzar las acciones propuestas, esto permite identificar cual es el avance. Será el área de talento humano quien lleve el control de cada colaborador a efecto de informar y retroalimentar sobre los avances, tanto al jefe como al colaborador.

3.4.4.1 Ciclo de la evaluación

La evaluación del desempeño debe llevarse a cabo anualmente, es importante que exista flexibilidad en los periodos de evaluación, debido a que se puede realizar en la primera quincena del mes o bien en la segunda quincena, se hace la observación que no se puede modificar el mes en que se realizara, donde se propone para dicho proceso el mes de diciembre, para presentar planes de mejora a principios del siguiente año.

3.4.4.2 Responsables del proceso de evaluación

El área de talento humano por medio del jefe es el responsable de la ejecución de la evaluación del desempeño de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices.

- Los evaluadores: responsables directos de realizar la apreciación cuantitativa relacionada con el rendimiento pasado del colaborador, con el fin de emitir mejoras en deficiencias detectadas, deben de completar la boleta de evaluación, dirigida a los colaboradores por el contacto constante y emitir juicios en función al rendimiento, además pueden efectuar cambios estructurales o de forma que consideren necesarios. Para que las sugerencias y aportes sean aplicados es relevante que realicen un informe al final de la fase de retroalimentación en donde se den a conocer problemas que surgieron en la aplicación de la evaluación, el informe se le debe entregar al comité encargado para evaluar los puntos de vista de los evaluadores.
- Evaluados: para conocer el punto de vista del colaborador hacia la evaluación y sistema se propone realizar una encuesta de perspectiva en donde se conozcan áreas a reforzar, es relevante conocer la percepción de los colaboradores en donde se muestre el grado de aceptación del mismo, evidenciando áreas de inconformidad a nivel general del sistema, con el propósito de que el comité valore los cambios convenientes a realizar.

Por último el área de talento humano es responsable de unificar los resultados de todos los colaboradores de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices y trasladar la información a gerencia general y a junta directiva, para dar a conocer la situación actual de la organización.

Formato No. 10

Encuesta de perspectiva del sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora de repuestos automotrices

LOGO EMPRESA



Instrucciones: Seleccione con una "x" una respuesta por cada pregunta solicitada, la boleta es confidencial por lo que se le agradecera su sinceridad.



Bueno


















Regular















Malo

PRIMERA PARTE: Satisfacción general del sistema de evaluación del desempeño

1. ¿Se comunico correctamente el proposito de la evaluaciòn?   
2. ¿Considera importante la aplicaciòn del sistema de evaluaciòn del desempeño?   
3. ¿Los jefes de àrea solucionaron sus dudas antes, durante y despuès de la evaluaciòn?   
4. ¿El comité apoyo a los colaboradores durante las diferentes fases del sistema?   
5. ¿ Las reuniones previas a la evaluaciòn le ayudaron a comprender el valor de la evaluaciòn de su rendimiento?   

SEGUNDA PARTE: Satisfacciòn de la aplicaciòn de la evaluaciòn

1. ¿Los criterios utilizados fueron los apropiados ?   
2. ¿Los indicadores se ajustan al puesto de trabajo?   
3. ¿La retroalimentaciòn fue adecuada?   
4. ¿Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos?   

Fuente: elaboraciòn propia, marzo 2021

3.4.4.3 Plan de acción

A continuación se presentan las acciones necesarias para implementar la propuesta de un sistema de evaluación del desempeño, donde se detallan a los responsables y las actividades.

**Cuadro No. 17
Plan de Acción**

LOGO EMPRESA



EMPRESA: _____ FECHA: _____
 NOMBRE DEL PLAN: Implementación de la propuesta
 AREA: _____ DEPARTAMENTO: _____ SECCIÓN: _____

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% la propuesta de solución al corto y mediano plazo.

No	ACTIVIDADES	META	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	COSTO EN QUETZALEZ	PRESUPUESTO
1	Presentar propuesta a la junta directiva de la organización	Dar a conocer la propuesta al 100% a la junta directiva en una reunión	Consultor (estudiante)	3/01/2022	3/01/2022	Equipo de ayuda audiovisual Q. 125.00 Informe (papelería y útiles) Q. 60.00 Refacción Q. 75.00	Q 260.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Lograr la aprobación en una sola sesión al 100%	Junta Directiva	5/01/2022	5/01/2022	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Taller de socialización de la metodología del sistema de evaluación	Realizar el taller en un 100% en un día.	Gerente de Talento Humano	5/07/2022	5/07/2022	Q.2,500.00	Q 2,500.00
4	Sensibilización a los colaboradores sobre la importancia de la evaluación	Sensibilizar al 100% de los colaboradores en una semana	Talento Humano	27/09/2022	2/10/2022	Q.1,200.00	Q 1,200.00
5	Realizar la evaluación del desempeño	Evaluar al 100% de los colaboradores que tiene la empresa en un plazo de un mes	Gerente general y jefes de área	29/11/2022	31/12/2022	Q.10,200.00	A definir por la empresa
6	Tabulación de datos	Realizar la tabulación en un 100% en 15 días	Talento Humano	3/01/2023	13/01/2023	Q.1,000.00	Q 1,000.00
7	Presentar resultados	Exponer el 100% de los resultados en 5 días	Gerente de talento humano	15/01/2023	15/01/2023	A definir por la empresa	A definir por la empresa
8	Retroalimentación de resultados	Retroalimentar a todo el personal en un plazo de 12 días	Gerente general y jefes de área	31/01/2023	31/01/2023	A definir por la empresa	A definir por la empresa
9	Implementar acciones sobre los resultados obtenidos y seguimiento	mejorar el 85% de los resultados obtenidos en un mes	Gerente general y jefes de área	feb-23	feb-23	A definir por la empresa	A definir por la empresa
10	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado, cada 3 meses	jefes de área	5/09/2022	5/03/2023	A definir por la empresa	A definir por la empresa

Fuente: elaboración propia, marzo 2021

3.4.4.4 Viabilidad del sistema de evaluación del desempeño

Es de suma importancia confirmar desde el punto de vista financiero los costos que conlleva implementar el sistema de evaluación para el personal de la empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, a continuación se detalla el presupuesto con el fin de estimar una cantidad determinada. Dentro del presupuesto se encuentran contenidos los costos directos e indirectos, con cada una de las fases que conforman el sistema.

Se presentan los costos estimados en cada una de las fases que integran el sistema de evaluación del desempeño, según la información obtenida anteriormente no se había efectuado un sistema de esta naturaleza, por consiguiente se han incluido los costos estimados de los materiales que se utilizaran, otro aspecto a resaltar es que no se incluyen los costos de participación del personal dentro del comité del sistema de evaluación del desempeño, debido a que no devengan salario alguno por las actividades realizadas.

Los beneficios obtenidos al implementar el sistema de evaluación son importantes tanto para la organización como para los colaboradores, por lo que es considerado una herramienta que busca la relación costo-beneficio, lo cual implica que la participación de ambas partes sea efectiva. Se espera que al aplicar el sistema de evaluación del desempeño, las decisiones relacionadas con el personal en el puesto de trabajo sean objetivas, para lograr la máxima eficiencia del colaborador, las cuales relacionen promociones hacia puestos de trabajo, desarrollo profesional y personal, actitud positiva o motivación a efectuar de mejor manera las funciones asignadas, mejorar la incorporación del colaborador hacia el puesto de trabajo, reforzar áreas débiles e incentivar las fortalezas del colaborador, brindar retroalimentación efectiva e incentivar una cultura de evaluación del desempeño en la organización, que promueva la mejora del rendimiento cada día.

Cuadro No. 18

Presupuesto estimado para implementar el sistema de evaluación del desempeño para una empresa distribuidora e importadora de repuestos automotrices, ubicada en la zona 12 de la ciudad de Guatemala

LOGO EMPRESA



No.	Concepto	Detalle	Inversión Q.	
1	Fase de planificación	Costo de plan de investigación y establecimiento bases necesarias para la aplicación de la evaluación	Q	2,500.00
2	Fase de diseño	Costo de crear e implementar una boleta para evaluar el desempeño	Q	1,200.00
3	Fase de ejecución	Costo de realizar la evaluación y la retroalimentación	Q	2,500.00
4	Fase de seguimiento	Costo de seguimiento y planes de mejora	Q	2,500.00
5	Material de oficina	Papelería, útiles, herramientas, pines de reconocimiento y materiales en general para aplicar la evaluación	Q	1,500.00
			Q	10,200.00

Fuente: elaboración propia, mayo 2021

Se hace la observación que el proceso de evaluación del desempeño se encuentra en forma electrónica este no generará gastos en impresiones, solamente para el área de bodega y reparto se tiene contemplado, la empresa cuenta con medios tecnológicos para difundir los medios de la campaña en forma digital, permitiendo minimizar el costo de este proceso, el financiamiento de la implementación y desarrollo del sistema de evaluación del desempeño será propio y ejecutado por el personal interno.

CONCLUSIONES

1. Se comprobó que actualmente la empresa distribuidora de repuestos automotrices no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño efectivo, que permita identificar el aporte de cada empleado en los resultados obtenidos, no se cuenta con información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores, esto ha dado lugar a que los errores se cometan repetidas veces y no alcancen las metas establecidas, atentando contra la productividad y rentabilidad de la empresa, al no comunicar los resultados y el rendimiento de sus colaboradores.
2. Se determinó que dentro de la organización no existe la retroalimentación continua y adecuada para los colaboradores, esto ha provocado la falta de un registro formal de los hechos y estadísticas de las experiencias pasadas que le permitan realizar cambios necesarios al empleado, para mejorar en el logro de los objetivos desde su puesto de trabajo, existe incapacidad para retroalimentar a los colaboradores, lo hacen de manera negativa, empírica e informal, no se ha dado importancia a identificar las fortalezas y debilidades de los empleados y esto ha tenido un impacto negativo en el desempeño del personal.
3. La empresa no tiene una estrategia de indicadores que midan el progreso de los objetivos a nivel organizacional, que determinen con detalle que se persigue y en cuanto tiempo han de alcanzarse, esto ha provocado que la empresa esté perdiendo dinero al no contar con indicadores que midan el desempeño de los colaboradores y determinar si están cumpliendo con las exigencias de su puesto de trabajo y si se han acomodado después de unos años.

4. Se declara que la empresa no dispone de descriptores formales de puestos, que le indiquen al personal que papel deben cumplir dentro de la organización para favorecer el buen desarrollo de su trabajo y que le permitan crecer a nivel profesional, en donde se den a conocer los objetivos, las funciones de su puesto de trabajo, las responsabilidades adquiridas, las relaciones con los compañeros, esto puede impactar en una mala integración del candidato al puesto, un costo de oportunidad, así como un clima de inseguridad y descontento, estos detalles no permiten diseñar un sistema de evaluación del desempeño acorde, que proyecte los resultados de manera más objetiva.

5. La empresa carece del personal directo que dé seguimiento al rendimiento de los colaboradores global y específico, la organización distribuye las actividades relacionadas con los colaboradores hacia gerencia y se apoyan en una empresa de outsourcing que llegan una vez por semana, esto impacta directamente en la excesiva rotación y fuga de talento, descenso del rendimiento y la productividad, impulso agresivo por competir e inflexibilidad laboral.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el sistema de evaluación del desempeño de escalas gráficas propuesto, para los colaboradores de la empresa distribuidora de repuestos automotrices, que permita promover la equidad, igualdad y transparencia a la hora de estimar y valorar el desempeño laboral de los colaboradores, así como el potencial que cada uno posee, tomar medidas de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos, esto va favorecer a la empresa para medir el nivel de competitividad, dar seguimiento al avance y cumplimiento de los objetivos individuales de cada colaborador, detectar errores o necesidades, así como también retroalimentación objetiva y edificable.
2. Dar la importancia a la retroalimentación y entrevista de evaluación, esto va permitir obtener un mejoramiento progresivo en los resultados de los colaboradores, una vez realizada la evaluación formal se procede a realizar la entrevista que tiene como objetivo proporcionar al empleado los resultados obtenidos en el último periodo de evaluación, se sugiere enfocarse en la mejora del desempeño y no en la crítica al empleado, para ello se recomienda que el evaluador analice las causas y termine la entrevista con conclusiones específicas.
3. Definir indicadores de control y de seguimiento que permitan hacer comparaciones del desempeño, que cuantifiquen el logro de las metas, que permitan evaluar tanto el desempeño como el resultado de los evaluados de forma objetiva y estandarizada.
4. Diseñar los descriptores de puestos que conforman la organización, para evaluar objetivamente el rendimiento de las funciones asignadas, de acuerdo al modelo que se propone en éste proyecto como herramienta organizacional que detalla las descripciones y especificaciones. (ver anexos)

5. Se sugiere conformar un comité responsable a nivel interno de la empresa, que realice la revisión continua del sistema de evaluación del desempeño propuesto, que esté pendiente cuando se produzcan modificaciones relevantes en el diseño de puestos, objetivos, funciones o metas y tenga la capacidad de adaptar y comunicar los cambios.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. 2008. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. 2ª. Edición. Buenos Aires, Ediciones Grànica. 336 pp.
2. Amador Sotomayor, A. 2016. Administración de recursos humanos su proceso Organizacional. México, Editorial Universitaria de Nuevo León. 462 pp.
3. Amaru Maximiano, A. 2009. Fundamentos de Administración 1ª. Edición. México, Pearson Educación. 488 pp.
4. Beltran J. Mauricio, 1998. Indicadores de gestión. 3ª. Edición. Bogotá, 3R Editores. 147 pp.
5. Benavides P. Javier. 2004. Administración 1ª. Edición. México, McGraw Hill. 354 pp.
6. Bohlander W.George, Shell A. Scott, Morris S. Shand. 2007. Administración de Recursos Humanos. 17ª. Edición. Cengage Learning Latin América. 709 pp.
7. Castaño, R. 2005. La Gestión Integral de Recursos Humanos 1ª. Edición, I.D.O.E. 183 pp.
8. Chiavenato, I. 2008. Gestión del Talento Humano. México. 3ª. Edición. Mc. Graw Hill. 586 pp.
9. Dessler, G. 2009. Administración de Recursos Humanos. México. 11ª. Edición. Prentice Hall. 832 pp.

10. Dessler, G. y Varela, J. 2011. Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México. 5ª. Edición. Pearson Educación. 528 pp.
11. Franklin. E. 2009. Organización de Empresas. México. 3ª. Edición. Mc. Graw Hill. 736 pp.
12. Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. 2012. Administración una Perspectiva Global, Empresarial y de Innovación. México. 14ª. Edición, DF, Mc. Graw Hill. 682 pp.
13. Martin, G. y Olivares, Socorro. 2005. Administración de Recursos Humanos. México. 1ª. Edición. Compañía Editorial Continental. 300 pp.
14. Mondy, R. 2010. Administración de Recursos Humanos. México. 10ª. Edición. Pearson Educación. 512 pp.
15. Munch, L. 2014. Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. México. 2ª. Edición. Pearson Educación. 336 pp.
16. Sánchez de Puerta, P.2014 Estrategia y organización comercial, Manual teórico. Madrid. Editorial CEP S.L. 119 pp.
17. Stoner, A. y Gilbert, Jr. 1995. Administración. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 691 pp.
18. Universidad de San Carlos de Guatemala. Documento de Apoyo a la Docencia, Material Bibliográfico de Apoyo para el Curso Administración II. Guatemala, 2004. 154 pp.
19. Werther, W y Davis, K. 2008. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas. México. 6ª. Edición. DF, Mc. Graw Hill. 736 pp.

E-GRAFIA

20. Aldana. M, 2010. Gestión y Evaluación del Desempeño, Criterios de evaluación del desempeño. Consultado en agosto 2018. Disponible en: gesteval.blogspot.com/p/criterios-de-evaluacion-del-desempeno.html
21. Garcia. Edgar, 2015. Evaluación participativa por objetivos. Consultado en agosto 2018. Disponible en: <https://prezi.com/sh7l4p6bch7h/evaluacion-participativa-por-objetivos-eppo/>
22. Gutierrez, V. 2018. Plan de acción. Consultado en julio 2018. Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/6490905/Plan-de-Accion>
23. Indicadores de evaluación del desempeño. Consultado en septiembre 2018. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/09/14/principales-indicadores-de-evaluacion-del-desempeno/>
24. Moreno, P. 2012. Principios de la Planeación. (en línea) Nuevo Laredo, consultado Fecha: 19/08/2018 ; Disponible en: <https://es.slideshare.net/perlamoreno19/principios-de-la-planeacion>
25. Objetivos generales de una empresa. Consultado en agosto 2018. Disponible en: www.emprendepyme.net/los-objetivos-generales-de-una-empresa.html
26. Sarris. L y Casares. E. 2016. Buenas Prácticas de recursos Humanos, Capital humano y la importancia de la retroalimentación. Consultado en septiembre 2018. Disponible en: <https://blog.kellyservices.com.mx/capital-humano-y-la-importancia-de-la-retroalimentacion>

27. 2017 Enciclopedia de ejemplos, Políticas y Normas de una empresa. Consultado en septiembre 2017. Disponible en: <https://www.ejemplos.co/10-ejemplos-de-normas-de-una-empresa>
28. Velas. Wilson, 2011. Proceso administrativo. Consultado en abril 2021. Disponible en: <https://es.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883>
29. Organigrama nominal. Consultado en Mayo 2021. Disponible en [ORGANIGRAMA NOMINAL by Lucero Baca Visaga \(prezi.com\)](#)

ANEXOS

III. SUPERVISIÓN

1. Directa: personal bajo su cargo.
2. Indirecta: Personal que reporta al personal que está a su cargo.
3. Detalla los puestos que supervisa.

Puesto que Supervisa	Tipo: marque con una X		No. Personas Supervisadas
	Directa	Indirecta	

IV. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

Detalle de información que debe manejar con estricta confidencialidad.

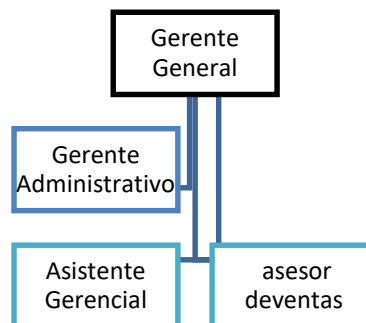
SI

NO

Detalle:

V. ORGANIGRAMA

Realice un organigrama, indicando a quién reporta y/o personal a su cargo.



VI. RELACIONES Y COMUNICACIÓN FORMAL:

Detalle con quién y el motivo de las relaciones laborales y comunicación que ejerce en su puesto de trabajo. Marque con una X el tipo y la periodicidad.

1/6

Puesto o Institución con quién se relaciona o comunica	Tipo (Interna o Externa)		Periodicidad (Diario, Semanal, Mensual)			Razón
	I	E	D	S	M	
	ASCENDENTE					
Gerente General	X		X			
Gerente Administrativo				X		Solución de problemas interno
Asistente administrativo				X		Aplicación de recibo
	HORIZONTAL					
Venta Tele marketing	X		X			Consulta de producto
	DESCENDENTE					
Auxiliar de venta	X		X			Para pedidos
	EXTERNA					

VII. EQUIPO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

El puesto requiere el siguiente equipo:

Computadora	<input checked="" type="checkbox"/> Portátil		
Línea Celular	<input checked="" type="checkbox"/> SI		
Herramientas de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/> SI		
Detalle:	Tableta, computadora personal y catálogos de productos		
Equipo de seguridad	<input type="checkbox"/> SI		
Detalle:			

VIII. REQUISITOS DEL PUESTO

NIVEL ACADÉMICO:	CARRERA:
Postgrado	

Educación Superior		
Estudiante <input type="checkbox"/>		
Educación Media:	Bachiller en Ciencia y Letras con Especialización en Computación o Perito contador con orientación comercial	
Técnico:		
Otros:		
REQUISITOS DEMOGRÁFICOS:		
Edad	Género	
<input type="checkbox"/> 27 – 31 años	<input checked="" type="checkbox"/> Masculino	
EXPERIENCIA LABORAL	PERIODO	
Específica la experiencia que se requiere para el puesto.	3- 6 en adelante <input type="checkbox"/>	
Genéricos	Idiomas	Inglés Básico
	Informática	Office Básico SAP Básico _____
	Otros	
	Lugar de Trabajo	Calle <input checked="" type="checkbox"/>
	Jornada Laboral	Lunes a Viernes <input checked="" type="checkbox"/> Sábado <input checked="" type="checkbox"/> Mixto <input checked="" type="checkbox"/>
INDICADORES		

Marque con una X el nivel que se requiere de cada competencia.

TIPO	INDICADORES	NIVEL REQUERIDO
Generales	Meta de ventas	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
	Recuperación de la cuenta por cobrar	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
	Rebajar devoluciones	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
Específicas	Responsable	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
	Disciplinado	1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/>
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

HABILIDADES

Del siguiente listado, selecciones con una X las habilidades necesarias para el puesto:

• Capacidad analítica	X	• Seguir instrucciones	X
• Habilidad para trabajar en equipo	X	• Capacidad de retención	X
• Habilidad numérica	X	• Buena administración del tiempo	X
• Manejo de computadoras	X	• Cumplimiento en la entrega de tareas	X
• Resolución de problemas	X	• Don de mando	X
• Capacidad de comunicación	X	• Disposición de servicio al cliente	X
• Proactivo	X	• Manejo de conflictos	X
• Trabajo bajo presión y basado en metas	X	• Manejo de reuniones	X
• Capacidad para la Planeación	X	• Capacidad para dirigir personal	X
• Capacidad de negociación	X	• Capacidad de análisis y evaluación	X
• Toma de decisiones	X		

KPI'S

Coloque los indicadores de evaluación correspondientes al puesto (mínimo 3 indicadores).

Las visitas realizadas donde son 6 como mínimo
Visitas exitosas fueron 6, en esta visita exitosas se realizo
Venta y cobro con cada uno
Llegar y tener el tiempo necesario para cada uno de
Los clientes, teniendo en cuenta la distancia que
Tiene el cliente como solucionarlas y lograr hacer el cierre
Lograr Llevar a la empresa a cada uno de los clientes
Y posicionarnos en el mercado con nuestros productos